

## Perkembangan Teori Kepemimpinan Islam-Melayu di Pascabima sejak Kedatangan Islam hingga Kini

SHAHARIR MOHAMAD ZAIN

## ABSTRAK

Ilmu kepemimpinan (dan ilmu akrobnya, kepengurusan) ditunjukkan sarat nilai, iaitu berbeza daripada yang dimiliki oleh suatu bangsa dengan suatu bangsa yang lain. Ini bukan sekadar mengikut teori amnya tentang tidak neutralnya barang ilmu seperti yang dibahaskan oleh sarjana Barat (yang biasanya diwakilkan kepada Kuhn) dan Timur (yang biasanya diwakilkan kepada Nasr) tetapi menerusi kajian etimologi istilah pimpin dan urus itu sendiri berbanding dengan istilah sepadannya dalam bahasa Inggeris, lead dan manage. Bukti juga ditunjukkan menerusi berbezanya andaian sifat manusia, yang menjadi sumber landasan pembinaan dan wadah penerapan sesebuah teori kepemimpinan itu, mengikut falsafah Barat dari zaman Yunani hinggalah pasca-modernisme berbanding dengan 23 sifat manusia yang diperoleh daripada al-Qur'an. Bukti lainnya menerusi catatan buku-buku kepengurusan yang dinyatakan asas falsafahnya termasuklah yang agak baru dan menjadi rujukan perbandingan utama di dalam makalah ini, iaitu teori kepengurusan Kirkeby kerana pendekatan beraksiomnya dan pengakuan asas falsafahnya, Katholikisme. Teori kepemimpinan Islam-Melayu yang dianggap tertua ialah yang dicungkil daripada Hikayat Raja Pasai oleh anu diikuti daripada Taj al-Salatdin oleh al-Jawhary, Sejarah Melayu oleh Tun Sri Lanang, dan Bustan al-Salatdin oleh al-Ranyry. Namun kemungkinannya juga yang tertuanya ialah yang dicungkil daripada peribahasa yang dibicarakan awal-awalnya lagi di dalam makalah ini. Kelemahan setiap teori ini diserlahkan. Perkembangan teori kepemimpinan Islam-Melayu kontemporer yang dibicarakan di sini ialah teori Alhabshi dan teori PAS dan UMNO menerusi Islam Hadhari-nya. Kelemahan ketiga-tiga teori ini juga ditonjolkan dan sebuah teori kepemimpinan Islam-Melayu mutakhir yang berasaskan pada gabungan teori PAS dan Islam Hadhari itu diutarakan menerusi 8 aksiom kepimpinan. Akhirnya dipaparkan sebuah ringkasan ulasan kepada teori kepemimpinan terbaru karya Ary yang didakwanya sebagai pengislaman teori Nisbah Emosi Goleman dan Nisbah Rohani Zohar-Marshall untuk menghasilkan teori ESQ beliau. Kesimpulannya banyak kelemahan dan pertentangan teori Ary itu dengan gagasan pengislaman ilmu dan malangnya dengan Islam sendiri.

Kata kunci: tabii ilmu kepemimpinan dan kepengurusan, kepemimpinan Islam-Melayu, aksiom kepemimpinan, sejarah teori kepemimpinan Melayu, pengislaman teori kepemimpinan, kritikan ilmu kepemimpinan, kajian perbandingan teori kepemimpinan

## ABSTRACT

Science of leadership (and its close ally, managership) is shown to be value-laden, i.e. knowledge varies with race and ethnicity. This is not just in accordance with a general theory of nonneutrality of knowledge discussed by Western scholars (normally attributed to Kuhn) and the Eastern scholars (normally attributed to Nasr) but through etymological studies on the Malay words pimpin and urus compared with the corresponding English words, lead and manage. The proof is also shown through natural differences on the nature of man which becomes the source of a foundation and mould whereby a theory of leadership is constructed, according to the Western philosophy from the Greek antiquity to the present post-modernity in comparison with the 23 natural characteristics of human being which we obtained from al-Qur'an. Ther other proof is via notes in books on managership (management) which state its basic philosophy including in a relatively new book by Kirkeby which becomes our main comparative reference in this article because of his axiomatic approach and his acknowledgement of his work on catholicism. The Malay-Islamic theory of leadership which we obtained and regarded as the oldest is implicitly in Hikayat Raja Pasai by an anonymous author, followed by the famous Sejarah Melayu by Tun Sri Lanang, Taj al-Salatdin by al-Jawhary and Bustan al-Salatdin by al-Ranyry. However the leadership theory based on the Malay proverb which we discuss earlier in this article could may well be the oldest. The weaknesses of each leadership theory is highlighted. A development of the contemporary Malay-Islamic theory of leadership is discussed here based on the work of Alhabshi, PAS on his concept of Islamic State and UMNO based on his Hadhari Islam. The weaknesses of the three theories are also discussed and a new theory is proposed based on a combination of UMNO and PAS theories to obtain our 8 axioms of leadership. Finally, we present a summary of our critique on the islamic leadership theory proposed by Ary which he claims as an islamisation of the EQ of Coleman and the SQ of Zohar-Marshall to produce his ESQ theory. Our critique has a conclusion that Ary's work have many weaknesses and contradictions with the well accepted concept of islamisation and unfortunately to Islam itself.

*Key words:* the nature of science of leadership and managership, Malay-Islamic leadership, axioms of leadership, history of Malay leadership theory, islamisation of theory of leadership, critique on science of leadership, comparative studies on theories of leadership

## PENGENALAN

Nama kawasan yang didiami oleh bangsa yang *lingua-franca*-nya atau bahasa jana padanya (negaranya, nasionnya) dirujuk sebagai Kunlun/Kolan atau Moloyu/Malayu/.../Milayu/Malai dan akhirnya sejak 1860-an menjadi Melajoe/Melayu, cukuplah banyak tetapi belum pernah mantap pemakaiannya walaupun yang paling bergaya terutamanya di kalangan budayawan dan seniman (artis) ialah Nusantara (dicipta oleh Pateh Gajah Mada, Perdana Menteri Kerajaan Majapahit yang terkenal itu). Namun oleh sebab sejarah istilah Nusantara pada Zaman Kerajaan Majapahit itu dikatakan tidak termasuk pulau Jawa sendiri, maka pejuang pembebasan Hindia Timur Belanda dahulu sejak 1920-an lagi lebih bersetuju dengan nama Indonesia bagi merujuk kesatuan negara-bangsanya yang ingin dibebaskan daripada Belanda; dan kesatuan bahasa Melayu Indonesia, Malaysia dan Brunei sahaja pun mereka hanya berpuas hati dengan nama majlis kerjasama kebahasaannya yang agak huduh sahaja, dan hilang Melayu, iaitu MABBIM (Majlis Bahasa Brunei, Malaysia dan Indonesia) bukannya MABNu (Majlis Bahasa Nusantara) yang lebih pendek, sedap dan bergaya lagi pun. Istilah Kepulauan Melayu dan Alam Melayu (yang dicipta oleh Barat pada abad ke-19 M) juga bukan sahaja tidak termasuk semua pusat tamadun Melayu seperti di Kemboja (Funan-Cenla-Campa) dan Vietnam (Campa), tetapi istilah Melayu itu sendiri sudah dijadikan oleh Indonesia sebagai suku kaum yang kecil sahaja (khususnya Riau dan suku kaum di Jakarta), dan orang Malaysia pun lebih cenderung merujuk Melayu kepada orang di Semenanjung Malaysia sahaja. Bahkan, dunia amnya semakin mengiktiraf rantau yang dahulunya dirujuk oleh para ahli etnografi Eropah sebagai Dunia/Alam Melayu semakin berubah kepada nama Dunia/Alam Indonesia sahaja dan oleh itu nama Kepulauan Indonesia semakin disebut-sebut pula bagi menggantikan Kepulauan Melayu. Itulah sebabnya ada beberapa istilah lain lagi diperkenalkan oleh pelbagai pihak dari semasa ke semasa bagi menamakan kawasan Asia Tenggara ini, selain *ASEAN* (*Association of Southeast Asia Nations*), dan satu daripadanya yang dipakai dalam judul makalah ini, Pascabima, suatu ringkasan daripada

semua tamadun besar rumpun Melayu ini dan negara-bangsa baharu (abad ke-20) di Asia Tenggara ini. Istilah ini diperkenalkan oleh Shaharir (1998a). Isu nama-nama kawasan ber-*lingua franca* Melayu ini dibicarakan dengan agak terperinci di dalam Shaharir (2008/2012) dan oleh itu tidaklah wajar diulangi di sini.

Dalam ilmu kepemimpinan Barat kini (sejak tahun 1980-an, lihat umpamanya Hyles 1986) teori kepemimpinan (setengahnya menggunakan “keimpinan”) dibezakan dengan teori kepengurusan (tiada yang menggunakan “keurusan”), walaupun biasanya diakui ada persilangannya. Dalam penentuan sifat-sifat asasi atau aksiom pemimpin dan pengurus, mereka juga membezakan “nilai” (Inggerisnya “*value*”) dengan “*virtue*” yang penulis ini pernah sering mengistilahkannya sebagai “sila” (kata akar yang terkenal dalam perkataan “susila”, dan “persilangan”) kerana mengikut de Casparis (1997); sedangkan sebelum ini penulis ini memilih istilah “kemuliaan” dan “*mahmudah*” hasil daripada kamus Winstedt (1972) dan kini “*fadilah*” (daripada Arab *fadhilaht* yang nampaknya diperaku oleh Al-Attas & Wan Mohd Nor 2007). Segi bahasa Melayu, kata dasar “urus” dan “pimpin” itu sendiri memang bermaksud yang berbeza antaranya, dan berbeza pula maknanya dengan pasangan makna, mengikut etimologi kata dasar Inggeris, “*manage*” dan “*lead*”. Ini sudah pun membayangkan betapa teori kepemimpinan dan teori kepengurusan Melayu juga seharusnya dan sewajarnya berbeza dan berbeza pula daripada teori tersebut daripada perspektif Barat itu. Aspek inilah yang mula-mulanya dibicarakan di sini. Sehubungan dengan itulah maka teori kepemimpinan yang berasaskan Islam tetapi masih dipengaruhi oleh nilai-nilai rumpun bangsa Pascabima itulah diistilahkan di sini sebagai teori kepemimpinan Islam-Melayu (Pascabima). Perlu rasanya ditegaskan bahawa teori kepemimpinan Islam-Melayu ditonjolkan kewujudannya, dihuraikan dan dibina semula di sini bukanlah semata-mata untuk orang rumpun Islam-Melayu (atau Melayu-Islam) tetapi teori yang terbina itu kelak diharapkan boleh dijadikan alternatif kepada teori-teori lain yang perlu disedari asasnyanya pada kebudayaan orang lain itu. Inilah usaha mensajategakan, iaitu ringkasan kami kepada ungkapan “mensetempat dan mesejagatkan” bagi menggantikan mengglobalkan (global = global

+ lokal) ilmu kita sendiri dalam bidang kepemimpinan (dan kepengurusan). Teori kepemimpinan (dan kepengurusan) yang ada dalam buku-buku teks yang kita pakai selama ini ialah dominannya berasaskan pada kebudayaan (bahasa dan agama/ideologi) Barat, iaitu hasil pensajategaan ilmu Barat buat sekian lamanya itu.

Sumber kepemimpinan Barat yang kita ketahui atau gigih mempelajarinya (bahkan ramai yang gigih menghayatinya selama ini) ialah daripada budaya kehidupan hariannya, gerejawan dan tokoh-tokoh besarnya (pemimpin, pahlawan dan sebagainya) serta dari Tamadun Besar lain (tetapi terutamanya bukan daripada Islam atau rumpun Melayu Pascabima) yang diperibumikannya (disesuaikan ditapis mengikut acuannya). Sesungguhnya, kita juga boleh membina teori kepemimpinan kita demikian, malah kita ada lagi sumber yang tiada dalam kebudayaan Barat, iaitu daripada bahasa kita sendiri pula, dan unsur kebudayaan kita sendiri seperti peribahasa, pantun dan sebagainya. Kami akan membicarakan ilmu kepemimpinan Melayu Pascabima daripada bahasa dan peribahasa di dalam seksyen awal berikut ini nanti.

Tamadun (rumpun) Melayu Pascabumi adalah sebuah tamadun yang lama dan besar juga, ramai sejarawan yang berpendapat bermula pada abad ke-2 M dan boleh dianggap berakhir sepenuhnya dengan kekalahan Acih di tangan Belanda pada 1899 dan Mindanao diserahkan oleh Sepanyol kepada penjajah AS (kedua-duanya boleh dianggap benteng terakhir kerajaan rumpun Melayu Pascabima) menerusi dua peristiwa yang berbeza: peperangan Acih-Belanda, dan Perjanjian Sepanyol-AS. Tahun 1 Saka (1 S= 78 M) mungkin sekali boleh diambil sebagai tarikh mula Tamadun Melayu Pascabima, walaupun sejarawan masih belum mencatatkan nama rajanya yang mengisytiharkan tahun keramat ini. Ahli bahasa kini sepatutnyalah membahagikan zaman perkembangan bahasa Melayu kepada 5 zaman, iaitu bahasa Melayu Purba (Melayu Funan di Kemboja dan Campa di Vietnam sebelum abad ke-7M), bahasa Melayu Kuno (Melayu Sriwijaya dan Campa abad ke-7M hingga ke-13M), bahasa Melayu Klasik (Melayu Islam abad ke-13M hingga abad ke-19M), bahasa Melayu Peralihan (abad ke-19M) dan bahasa Melayu Moden (abad ke-20 hingga kini). Bahasa Melayu moden ini kini boleh dibahagi kepada bahasa Melayu Malaysia, bahasa Melayu Indonesia, dan bahasa Melayu Brunei, bahkan ada pula bahasa Melayu Singapura, bahasa Melayu Petani/Pattani (Siam/Thailand) dan bahasa Melayu Campa/Kemboja-Vietnam dan bahasa Melayu Filipina

walaupun para pengguna empat versi bahasa Melayu yang kemudian ini mungkin sekali tidak mahu mewujudkan identitinya yang tersendiri sekuat tiga versi bahasa yang tersebut sebelumnya itu. Bahasa Melayu moden terutamanya sejak 1960-an sudah terbahagi kepada nama geografi-politikanya, iaitu bahasa Malaysia dan bahasa Indonesia sehingga sesualah dipopularkan istilah bahasa Melayu-Malaysia, Melayu-Indonesia, Melayu-Brunei, Melayu-Singapura, Melayu-Patani, Melayu-Campa dan lain-lain lagi. Segi sejarah-politikanya, ada 5 gelombang Tamadun Melayu Pascabima. **Gelombang pertamanya** ialah Zaman Kerajaan Funan di Kemboja dan Campa Awal di Vietnam (awal abad ke-2 M hingga pertengahan abad ke-7 M). **Gelombang kedua**, Sambungan Kerajaan Campa (abad ke-7 M hingga abad ke-15 M), Kerajaan Malayapura-Dharmasjaya di Jambi dan Kerajaan Sriwijaya di Palembang (pada abad ke-7 M hingga ke-13 M) yang sering bertukar tangan menerusi perikatan strategi antaranya, kerajaan-kerajaan di Jawa (Kerajaan Sailendra abad ke-7 M hingga ke-8 M, Kerajaan Mataram I (Hindu) abad ke-8 M hingga ke-10 M, Kerajaan Kediri abad ke-10 M hingga 1222 M, Kerajaan Singosari/Singhosari 1222-1292 M). **Gelombang ketiga** ialah Kerajaan Majapahit 1294-1400 M). **Gelombang keempat** Kerajaan Rumpun Melayu Islam (abad ke-13 M hingga abad ke-16 M yang terdiri daripada Kerajaan Islam di Sumatera (Perlak dan Aceh di Sumatera Utara awal abad ke-13 M hingga abad ke-16 M), Kerajaan Islam di Jawa (Kesultanan Demak 1478-1584 M), Kerajaan Islam di Sulawesi (Kesultanan Buton di Sulawesi Tenggara mulai pada awal abad ke-15, Kerajaan Ternate mulai 1450 dan Tidore mulai 1495, kedua-dua di timur Sulawesi), Kerajaan Islam di Borneo (Kesultanan Berau di hujung pesisir utara Kalimantan mulai abad ke-14, Kesultanan Brunei mulai 1414), Kerajaan Islam di Filipina (Sulu mulai 1450, Minbillah/Mainila/Manila mulai akhir abad ke-15, Maguindanaou/Mindanao mulai 1515), dan Kesultanan Melaka 1400-1511 M). **Gelombang Kelima** yang tercipta daripada kerajaan-kerajaan Islam pasca-Melaka seperti Demak, Petani (yang diArabkan kepada Fatdany/Fathani/Fatani, diThailandkan kepada Pattani yang diMelayu-kinikan sebagai Patani) hingga 1785, Johor-Riau-Lingga mulai 1526 hingga 1784 walaupun pupusnya 1855, Aceh (hingga 1899), kerajaan-kerajaan Islam di Jawa (Demak 1478-1584, diikuti oleh Kerajaan Mataram II (Islam) mulai 1584 hingga jatuh ke Belanda 1749, walaupun pupus langsung hanya 1861) dan lain-lain kerajaan Islam di Pascabima ini yang

biasanya cukup terabai seperti di Borneo dan Filipina (kedua-dua telah disebut sebelum ini) hingga 1899 dan di Vietnam (kerajaan Campa-Islam) hingga 1832.

Seperti yang terbayang daripada gambaran ringkas Tamadun (Melayu) Pascabima di atas, setiap zaman gelombang tamadun itu banyak meninggalkan amalan dan teori kepemimpinan (dan kepengurusannya) yang tersendiri termasuklah pada zaman pra-Islam lagi. Ilmu ini mengalami anjakan paradigmanya apabila Islam menjadi cara hidupnya sekurang-kurangnya mulai Kerajaan Aceh abad ke-13 M, walaupun yang selalu disebut-sebut ialah mulai Kerajaan Melaka mulai 1400 M; sedangkan ada bukti yang menunjukkan adanya raja-raja Islam sebelum abad ke-13 M lagi khususnya raja Malayapura-Dharmasjaya di Jambi pada abad ke-8 M, di Perlak abad ke-9 M dan di Campa abad ke-10 M. Namun teori kepemimpinan Islam di Pascabima yang lebih mudah dicungkil lagi ialah menerus karya-karya agung Melayu abad ke-17 M oleh sarjana-sarjana di Aceh dan oleh itu dalam makalah ini teori-teori kepemimpinan mulai zaman itulah yang banyak diperkatakan di sini. Walau bagaimana pun teori kepemimpinan Islam di Pascabima tidak syak lagi banyak dipengaruhi oleh teori kepemimpinan Melayu pra-Islam yang masih sarat menghayati nilai dan fadilah Hindu-Budha seperti yang terpahat pada prasasti *Cakravartin* (Pemimpin Alam) di Campa bertarikh 1088 M itu yang memerihalkan 32 sifat pemimpin dan diuraikan oleh Shaharir (2005/2009, 2008/2012), dan *Nagarakritigama* karya Prapanca 1365 M, sarjana agung zaman Kerajaan Majapahit, yang memerihalkan 18 aksiom kepemimpinan (*"Pustaka Asta Dasa Parateming Prabhu"*). Lagipun istilah pimpin dan urus dalam bahasa Melayu itu bukannya daripada bahasa Arab yang membayangkan budaya kepemimpinan atau kepengurusan Melayu Islam dipengaruhi oleh Hindu-Buddha itu atau Melayu asli. Oleh itu kajian etimologi pimpin dan urus masih penting walaupun dalam konteks kepemimpinan Islam di Pascabima ini. Hal ini dan beberapa perkara lain lagi yang dibicarakan di dalam makalah ini memang ada di dalam Shaharir (2008/2012) tetapi di sini dilakukan penambahan fakta, pengolahan semula yang lebih mantap lagi, bahkan penambahbaikan dan perluasannya hampir di dalam setiap isu yang dibicarakan di situ.

Istilah kepemimpinan Islam-Melayu (bukannya Melayu-Islam) adalah berasaskan semantik kami yang kami kira lebih sesuai/tepat kerana asas utamanya Islam tetapi masih dipengaruhi oleh kebudayaan Melayu pra-Islamnya (Hindu dan Buddha). Ada sempang bukannya Islam Melayu itu

hanya demi penekanan semantik ini terutamanya di dalam ungkapan kepemimpinan Islam Melayu yang ingin dimaksudkan sebagai kepemimpinan Islam-Melayu, iaitu sejenis kepemimpinan Islam yang dibina oleh orang Melayu Pascabima, bukannya kepemimpinan Melayu-Islam (bermaksud dibina oleh Melayu Pascabima ini yang dipengaruhi oleh Islam).

## KAJIAN ETIMOLOGI PIMPIN

Kajian etimologi perkataan "pimpin" (dan yang akrab dengannya, "urus") telah diperkatakan oleh Shaharir (2008/2012), dan lebih terinci lagi di dalam Shaharir (2010) yang tidak perlu diulangi di sini. Inti patinya kedua-dua perkataan itu memang asli milik (Melayu) Pascabima sejati. Makna "pimpin" daripada bahasa Iban jelas menuntut kepada keperluan berwawasannya seseorang pemimpin itu dan makna "pimpin" yang diketahui umum itu pula menuntut kepada keperluan pemimpin itu berada di baris hadapan untuk menggapai ke wawasannya itu tetapi tidak pernah terputus dengan mereka yang diajak bersamanya.

Ini cukup berbeza daripada makna "*lead*" dalam bahasa Inggeris (dan bahasa-bahasa di Eropah) seperti yang diperkatakan dalam Shaharir (2008/2012, 2010) itu yang memberi makna *leader* itu kepada seseorang "asalkan berada di hadapan sahaja". Perbezaan bahasa inilah yang membawa kepada perbezaan amalan kepemimpinan (dan kepengurusan) kemelayuan atau kepascabimaan dengan bukan kepascabimaan, dan seharusnya terpancar di dalam teori ilmu ini sepanjang masa.

Selanjutnya, oleh sebab setiap organisasi, apatah lagi sebuah negara, tentulah ramai pengurus (ketua) di segenap lapisan pekerja/karyawan organisasi itu. Para pengurus ini menjadi tali penghubung para pekerja/karyawan itu dengan pemimpin dan tali inilah yang tidak putus-putus sehingga para pengurus itu, dalam bahasa matematik, ibarat unsur-unsur jujukan/urutan yang menumpu kepada satu unsur had yang bitara itu yang dinamai pemimpin itu. Inilah perincian teori pemimpin-pengurus (Melayu) Pascabima yang pernah dihipotesiskan sahaja di dalam Shaharir (2008/2012) dahulu tanpa cukup penjelasan atau rasionalnya seperti ini. Dalam bahasa matematik inilah juga pemimpin itu tidak boleh menjadi sekadar titik tumpukan kepada para pengurus itu kerana ini bermakna kemungkinannya pemimpin itu tidak lagi berada di dalam sebuah set/himpunan yang sama dengan para pengurus dan rakyat amnya. Pemimpin itu mestilah menjadi titik tumpuan pengurus.

## KEPEMIMPINAN MELAYU BERASASKAN PERIBAHASA

Peribahasa Melayu memang kaya dengan rakaman gaya kepemimpinan (Melayu) Pascabima sejak zaman berzaman yang tentunya banyak dicipta atau diubahsuai dengan penghayatan nilai-nilai atau sila/fadilah Islam oleh bijak-pandai Pascabima dahulu kala. Sebahagian daripada peribahasa yang dianggap berunsur ilmu kepemimpinan (dan kepengurusan) sudah di kumpul di dalam suntingan pertama buku Shaharir (2008/2012) sebagai lampiran dalam suntingan pertamanya 2008, tanpa pencungkilan aksiom yang merdeka dan lengkap daripadanya tentang kepemimpinan. Dalam suntingan kedua buku itu, diperturunkan senarai aksiom itu, dan di sini diungkapkan semula atau ditambah baik lagi seperti berikut:

### APPriba1: Mementingkan perundingan dan negosiasi

Ini sesuai dengan tiga buah peribahasa yang diberi di dalam Shaharir (2008/2012) dan Pipih boleh dilayang, bulat boleh digulingkan.

### APPriba2: Mementingkan ilmu serta kajian yang mendalam dan tuntasnya terhadap masalah yang dihadapi sebelum membuat keputusan

Ini sesuai dengan puluhan peribahasa yang dua contoh dipaparkan di dalam Shaharir (2008a/2010) dan ditambah lagi di sini: (1) *Disigai sampai ke langit*; (2) *Lagi berteduh lagi berkajang*; (3) *Pandang jauh dilayang, pandang dekat ditukikkan*; (4) *Tinggi disigai, rendah ditebang*; (5) *Tinggi disusupi, rendah dilangkahi*; (6) *Pilin telinga saring-saring*.

Orang yang banyak ilmu diibaratkan sebagai “*Keramat hidup*”, “*Lubuk akal lautan berapi*”, dan “*Lubuk akal lautan budi*”; manakala orang yang ilmunya sedikit diibaratkan seperti “*Katak bawah tempurung*”, “*Ke langit tak sampai, ke bumi tak nyata*”; dan “*Laksana golok kayu, ditetak tak makan, dijual tak laku*”. Tiga perkara penting, iaitu ilmu, kemahiran dan akal dikatakan secara peribahasanya sebagai “*Tiga sudah berdiri habis*”.

### APPriba3: Mempercayai setiap konflik ada penyelesaiannya

Ini aksiom baharu yang sesuai dengan peribahasa yang berikut: (1) *Nan digalikan dalam, nan digantungkan tinggi*; (2) *Singkap daun ambil*

*isi*; (3) *Tak ada kusut yg tak selesai, tak ada keruh yang tak jernih*; (4) *Tali yang tiga lembar itu tak suang-suang putus*; dan (5) *Yang tajam, tumpul; yang bisa, tawar*.

Masalah yang sangat sukar dan rumit pun hanya diibaratkan “*Seperti mengelang manau*”, dan “*Tak dapat diselesaikan seperti sutera kusut*”; manakala masalah sukar-sukar hanya diibaratkan seperti “*Tidak terindangkan dedak basah*” sahaja; dan perkara yang banyak masalah diibaratkan “*Seperti aur ditarik songsang*”.

### APPriba4: Mementingkan kebijaksanaan

Ini terpahat dalam empat peribahasa yang diberi di dalam Shaharir (2008/2012) dan ditambah dua lagi di sini: (1) *Seperti memalu ular dalam benih*; *ular jangan mati, benih jangan rusak*; (2) *Ular jangan mati, tanah jangan lekuk, buluh jangan patah*.

Satu daripada sumber kebijaksanaan yang penting, iaitu intuisi atau wijdan, begitu diperihatini oleh orang Melayu sehingga wujudlah ungkapan berperibahasa “*gerak hati*”, “*mata hati*”, “*rasa hati*”, “*suara hati*”, “*bisikan hati*” “*bisikan kalbu*”, “*mata batin*”, “*perhatian batin*” “*suara batin*”; dan peribahasa yang menyatakan ketikanya hal ini dipakai, “*Terkalang di mata, terasa di hati*”. Malah sukatan kebodohan menerusi peribahasa cukup banyak daripada sangat bodoh dan tak tahu aturan dikatakan orang yang “*Tak tahu akan empat*” atau “*Orang kepala dingin*” hinggalah orang yang memang bodoh sahaja pun ada tidak kurang daripada 20 bidalan seperti orang yang “*Otaknya ke empu kaki*”, “*Besar rabu*” dan “*Tidak berperut lipat*”, manakala orang bodoh tetapi banyak cakap diumpamakan “*Macam daun terap, bunyinya degah-deguh, degah-deguh jatuh ke bawah*”, dan orang bodoh dan tak makan nasihat diibaratkan “*Seperti tempayan tertiarap di atas air*”.

### APPriba5: Menghayati kelembutan dalam ketegasan

Ini sesuai dengan satu peribahasa yang diberi dalam Shaharir (2008/2012) dan ditambah enam lagi di sini: (1) *Berselendang dunia*; (2) *Mengumbut hati*; (3) *Mengaji daripada alif, membilang daripada esa, sakit bermula, mati bersebab, hujan berpokok kata berpangkal*; (4) *orang berbudi kita berbahasa*; (5) *Rrendah bilang-bilang diseluduki, tinggi kayu ara*

*dilangkahi; (6) Yang berbaris, yang berpahat; yang bertakuk, yang bertebang.*

**APPriba6: Berhati-hati dan adil**

Ini bertepatan dengan enam buah peribahasa yang dipaparkan dalam Shaharir (2008/2012).

**APPriba7: Tidak berpendirian ekstrim bahkan *wustdo* (pertengahan, sedang, berpada-pada, madya, adil, seimbang, setimpal dan terlestarikan).**

Ini sesuai dengan sebuah peribahasa yang diberi di dalam Shaharir (2008/2012) dan ditambah empat lagi di sini: (1) *Bungkal yang piawai*; (2) *Takkan lebih jengkal drp jari*; (3) *Tambah air tambah sagu*; (4) *tenggang hati/rasa*.

Perbuatan/tindakan melampau diibaratkan “*Ilmu katak, serta teringat serta terlompat*”, “*Nasi sudah menjadi bubur*”, “*Retak melampau garis/tara*”, “*Seperti gajah masuk kampung*”, “*Serba guruh serba petus*”, “*Sumbing meluaki, retak melampaui*”, dan “*Tidak tergal*”. Orang yang zalim diibaratkan seperti “*Beraja di hati, bersultan di mata*”, “*Berkuku/bertangan besi*”, “*Orang kering hati*”, “*Tidak berhati perut*”, dan “*Tidak memadan-madan*”.

**APPriba8: Mementingkan tatasusila**

Ini sesuai dengan sebuah peribahasa yang diberi di dalam Shaharir (2008/2012).

**APPriba 9: Sanggup menanggung segala risiko**

Ini sesuai dengan sebuah peribahasa yang diberi di dalam Shaharir (2008/2012).

**APPriba10: Mementingkan permuafakatan atau syura**

Ini aksiom baharu dan sesuai dengan puluhan peribahasa yang sebahagiannya dipilih dan diperturunkan di sini: (1) *Bersendal seciap bagai ayam, berdenting bagai besi*; (2) *Hati kuman sama dicecah, hati gajah sama dilapah*; (3) *Ke bukit sama di daki, ke lurah sama dituruni* atau *Ke laut sama direnangi*; (4) *Ringan sama dijinjing berat sama dipikul*; (5) *Sedikit/Seduit dibelah tujuh, sirih sehelai dicabik-cabik*; (6) *Sehilir semudik*; (7) *Seikat bagi sirih/ (Seliang/Selubang bagi tebu)/ (Serangkap bak lembing), serumpun bagai/ bak serai* (atau tertib sebaliknya); (8) *Selapik seketiduran, sebantak sekalang [h]ulu*; (9) *Seperti telur dua sebandung, pecah satu*

*pecah semuanya*; (10) *Setumpuk lalu sebondong surut*; (11) *Takkan sebab ayam seekor mengetahui hari siang*; (12) *Telur sesangkar, pecah satu pecah semuanya*.

**APPriba11: Menyanjung feudalisme, iaitu bersedap-sedap-rianya dengan penyanjungan tinggi rakyat/orang bawahan terhadapnya, bahkan bijak merancang strategi mengukuhkan keadaan sedemikian itu**

Ini tersurat di dalam empat buah peribahasa yang diberi di dalam Shaharir (2008/2012).

Banyak sekali peribahasa tentang penyanjungan, pemberian hadiah dan penghargaan ke arah pengukuhan budaya feudalisme (belasan banyaknya) seperti *Ubat lelah*; *Wang sirih*; *Sirih pinang*; *Segenggam di gunung, setitik di lautan*; *Kecil tapak tangan nyiru ditadahkan*; dan yang terpenting ialah hadiah kepada raja yang semestinya perlu amat dijaga sesuai dengan peribahasa “*Segenggam berlebihan, segantang berkurangan*”.

Aksiom kepemimpinan Islam-Melayu yang terakhir ini, iaitu APPriba11, benar-benar memusnahkan apa-apa sahaja unsur kebaikan yang ada di dalam 10 aksiom yang lain itu. Kukuhnya aksiom ke-11 ini dapat dilihat di dalam penulisan Dato’ Kapitan Sulaiman dalam tahun 1779 M yang dimuatkan di dalam buku suntingan Tarjan (1964) dan Panuti (1996) tentang makna “Melayu” yang kononnya daripada perkataan “layu” yang diberi imbuhan me- dan yang khusus bermaksud “melayukan dirinya yakni ia merendahkan dirinya” dalam segala hal di mana jua beradanya; dan “dengan perangainya yang lemah-lembut”. Sifat “melayu” begini sebenarnya ditonjolkan bertujuan supaya orang Melayu sentiasa “melayukan dirinya” kepada orang yang lebih berkuasa daripadanya seperti para pembesar dan pemimpin di setiap peringkat. Ini pun yang dapat disaksikan berlakunya hingga sekarang ini. Dato’ Kapitan itu menyatakan makna ini diterimanya daripada Tuan Haji Abdul Arib di dalam negeri Riau, seorang yang amat kuat mahu mempertahankan budaya ini. Mengikut Tee (2010) budaya ini berupa suatu kebalikan kepada ajaran Taoisme. Shaharir (2008/2012: bab 1.2) telah pun mengulas ringkas pandangan Dato’ Kapitan Sulaiman-Tuan Haji Arib ini yang dianggapnya ‘main-main’ bertaraf seperti mengatakan “Melayu” itu daripada perkataan Jawa, *mlayu*, yang bermakna lari itu;

kerana kedua-duanya tiadalah alasan akademianya.

#### SIFAT MANUSIA BARAT DAN TEORI KEPEMIMPINAN BARAT

Setiap teori kepemimpinan (atau kepengurusan) tidak boleh tidak melibatkan kepercayaan sarjana berkenaan dengan sifat manusia. Dalam hal ini, teori kepemimpinan (dan kepengurusan) Barat sejak awalnya lagi memanglah berasaskan teori tabii manusia mengikut falsafah Yunani, ajaran Kristian dan ideologi (X-isme) tajaan sarjana-sarjananya mulai abad ke-17 M apabila mereka menentang fahaman Kristian dan menggantikannya dengan, terutamanya, sekularisme dan ateisme atau yang berkaitan dengannya termasuklah apedulisme (fahaman yang tidak mempedulikan agama yang sedia ada, terutamanya agama samawi).

Stevenson (1974/1988) umpamanya membicarakan tabii manusia Barat berasaskan ajaran Plato/Aflatun (disebut oleh sarjana Zaman Tamadun Islam dan diikuti oleh sarjana Islam-Melayu Nur al-Din al-Ranyry 1638 sebagai Aflatun al-Hakim dalam karya agungnya *Bustan al-Salatdin*), seorang sarjana agung Yunani, sekitar 400 SM, yang berpendapat manusia terdiri daripada *roh*, *nafs* dan *'aql* tetapi *'aql* menguasai *roh* dan *nafs* yang tidaklah begitu serasi dengan ajaran Islam; ajaran Kristian Eropah, yang banyak bertentangan dengan ajaran Islam; dan 5 ajaran sarjana besar Eropah moden yang membawa –isme masing-masing yang setiap satunya amat bertentangan dengan Islam. Ajaran itu ialah ajaran Karl Marx (sekitar 1840, bapa komunisme-sosialisme), iaitu Marxisme; ajaran Freud (yang hidup 1900-1950), bapa psikoanalisis, iaitu Freudisme; ajaran Paul Satre (seorang sasterawan Perancis, bapa wujudisme yg bertuhankan diri sendiri); ajaran Skinner (ahli psikologi A.S yang berkarya mulai 1948, yang mengutarakan kelakuanisme); Lorentz (sarjana A.S yg berkarya pada tahun 1970-an, pelopor etologi berasaskan ajaran kelakuanisme Skinner dan evolusisme Darwin).

Banyak lagi falsafah kemanusiaan moden yang tidak dipilih oleh Stevenson untuk dibicarakannya. Umpamanya dua buah falsafah Barat yang cukup berpengaruh ialah sekularisme (mementingkan kemanfaatan kini dan pemisahan agama dengan cara hidup di dunia) dan falsafah Heidegger (Heideggerisme, yang ringkasan menariknya ada di Internet 2) dan pengenalan hebatnya oleh Budi (2003/

2008) yang menumpukan kepada karya agung Heidegger, *Sein und Zeit*, yang diterjemahkan olehnya sebagai “Ada dan Waktu”. Terjemahan Inggeris selama ini ialah *Being and Time* lalu kami selalu memelayukannya (sejak 2002) sebagai “Makhluk dan Masa”. Dalam karya Heidegger itu manusia dianggap terdiri daripada 4 komponen, iaitu prihatin, makhluk-menghala-kematian, kewujudan dan mud. Falsafah lainnya ialah modenisme (yang –isme-isme di atas itu hanya manifestasinya sahaja), dan yang terbaharunya, pasca-modenisme (muncul selepas Stevenson meninggal dunia!). Dalam konteks dua falsafah terakhir itu, manusia dianggap Barat telah melalui evolusinya dari zaman panganisme atau babarianisme, kepada Kristianisme dan skolastikisme, modenisme dan sejak 1990-an lagi pascamodenisme. Pasca-modenis ialah manusia yang menumpukan kepada isu keruntuhan kerohanian, keagamaan atau metafizik. Malah Nasr (1987/1998) mencirikan pascamodenisme sebagai aliran pemikiran yang meniadakan kudus/*devine*, transiden, super tabii/aditabii, dan wahyu; yang jelas pertentangannya dengan Islam.

Karya Barat dalam teori kepemimpinan hanya bermula pada abad ke-16 M dan sarjana agungnya yang pertama yang teorinya mempengaruhi dunia hingga kini ialah sarjana Italia bernama Machiavelli (lahir 1469). Beliau terkenal dengan karyanya (1512 tetapi terbit 1525) “*Il Principe*” (dalam bahasa Italia) yang diterjemahkan kepada Inggeris 1640 dengan judul “*The Prince*”. Gaya penulisannya sama seperti al-Mawardi, “*Kitab Nashihaht al-Mulk*” dan yang lebih terkenal lagi “*al-Ahkam al-Sultdaniyya* (kedua-duanya karya 1040-an) atau al-Ghazaly, “*Nashihaht al-Mulk*” (karya 1080-an), iaitu “Nasihat Kepada Raja” yang dibicarakan lagi kemudian ini kelak. Namun asas dan falsafah yang dilandasi di dalam bicara sifat-sifat pemimpin yang unggul yang diperakui oleh Machiavelli itu cukuplah bertentangan dengan yang diperakukan oleh sarjana-sarjana Islam itu, oleh itu sekali gusnya berkonfrontasilah dengan Islam. Manusia pemimpin unggul Machiavelli itu (yang mengikut sembulan Shaharir 2008a/2010) ada 11 sifat semuanya yang hampir semuanya bertentangan dengan nilai atau sila/fadilah Islam, bahkan satu daripadanya yang paling terkenal hingga kini amat bertentangan dengan konsep insan dalam Islam, iaitu yang kami senarai sebagai sifat terakhir pemimpin Machiavelli: Seorang yang bijak bertindak mengikut prinsip “faedah menghalalkan kaedah”, ringkasnya, Machiavellian.

Seperti yang disebut sebelum ini, ilmu kepemimpinan (dan kepengurusan) Barat yang

berfokus kepada sifat-sifat manusia itu tentunya berasaskan kepada kefahamannya terhadap tabii manusia (berasaskan “agama” barunya yang anti-agama tradisi Eropah, Kristian). Bagi Machiavelli, sifat-sifat pemimpin yang unggul baginya itu ialah juga sifat-sifat manusia yang dipercayainya unggul, iaitu manusia yang tiada pertimbangan moral atau keagamaan. Pada masa itu Eropah masih kuat dengan pegangan Kristian dan oleh itu karya Machiavelli dianggap penyeleweng, reaksioner dan sebagainya (yang menyebabkan lambat diterbitkan itu). Pada amnya, hingga sekarang pun ciri-ciri pemimpin yang unggul diasaskan pada sesuatu sistem nilai, moral/amoral dan etika yang unggul padanya atau komunitinya yang perlu dihayati oleh seseorang pemimpin (dan pengurus). Setelah lama sarjana Barat meninggalkan asas keagamaannya di dalam formulasi teori kepemimpinannya dan terbukti tidak menjadi, maka sejak kebelakangan ini ada aliran kepemimpinan Barat yang kembali menjurus kepada soal kerohanian baharunya atau keagamaan tradisinya atau baharu dijumpainya (dari “Timur”) atau konsep kerohanian atau kesedaran/keinsafan baharu yang terbit daripada kefahaman terhadap mekanik quantum (MQ), terutamanya menerusi pendekatan Bohm (1980/2009). Keinsafan baharu ini memunculkan dua istilah sebutan orang ramai kini, iaitu pengurusan emosi yang pertamanya diutarakan oleh Mayer & Solvey pada tahun 1990-an tetapi berjaya dipopularkan oleh Goleman (1998), dengan sukatan *EQ* (*Emotional Quotient*) atau NE (Nisbah Emosi) dan pengurusan rohani yang pertama kali diutarakan dengan bergayanya oleh Zohar & Marshall (2001) dengan sukatan *SQ* (*Spiritual Quotient*) atau NR (Nisbah Rohani); kedua-duanya sudah menenggelami sukatan kepintaran NP (nisbah Pintar) atau *IQ* (*Intelligence Quotient*) ciptaan ahli-psikologi-falsafah Jerman, William Stern, awal abad ke-20 berasaskan kerja sarjana Perancis, Binet & Simon setahun-dua sebelumnya.

Buku-buku pengurusan dan kepemimpinan Inggeris yang berjudul dengan awalan “*Self*” (atau Swa- atau Kendiri dalam bahasa Melayu), atau berungkapan “*Value Based*” (Berasaskan Nilai), seperti “*Self-Management*” (Swa-pengurusan), “*Self-Realisation*” (Swa-realisation) memang membicarakan pengurusan mengikut perspektif kemanusiaan ini. Pada masa ini, Covey (1989/1994) merupakan guru pengurusan Barat yang sentiasa menonjolkan nilai Kristian (khususnya tentang ajaran keunggulan “suara hati”) dalam teori pengurusannya dan bukunya menjadi buku laris jualan seluruh dunia dan diterjemahkan ke dalam pelbagai bahasa

termasuklah bahasa Melayu Indonesia 1994, dan juga ke dalam bahasa Melayu Malaysia 1996. Anehnya buku ini tidak pernah mendapat apa-apa tindakan balas daripada pembaca Muslim walaupun ajaran keunggulan “suara hati” itu bertentangan dengan Islam tetapi apabila ajaran yang sama ditonjolkan oleh penulis dalam bahasa Melayu Indonesia sendiri, Ary (2002/2008), yang menjadi asas kepada modul latihan kepemimpinan beliau di Pascabima ini (dikenali sebagai “*ESQ Training*”), maka “ilmu Ary” itu menjadi geger dan seterusnya mendapat fatwa yang negatif dan positif daripada kalangan ulama di Malaysia. Ini dibicarakan lagi kemudian.

Nilai dan etika yang berbeza membawa kepada ilmu kepemimpinan yang berbeza. Seringlah berlaku ilmu kepengurusan yang terbangun kukuh berasaskan pada sesuatu sistem nilai dan etika itu akhirnya tidak lagi dikenali adanya nilai dan etika itu oleh pengamalannya, kecuali ditonjolkan oleh seseorang yang kritis terhadap ilmu itu. Inilah yang menimbulkan mitos umum bahawa ilmu kepemimpinan itu bebas nilai, sehingga ramailah yang mengeluarkan pendapat untuk menegakkan ilmu kepemimpinan semasa itu yang dianggapnya neutral sahaja; khusus menyangkal adanya ilmu kepemimpinan lain daripada ilmu kepemimpinan Barat itu. Ilmu kepemimpinan lain, katanya hanya segi amalan atau praktisnya sahaja! Ilmu kepemimpinan Islam umpamanya sama sahaja dengan ilmu kepemimpinan semasa (Barat). Yang berbezanya ialah amalannya sahaja, seperti orang Islam tidak memimpin ke arah benda-benda yang dilarang oleh Islam. Ini pandangan yang dangkal tentang ilmu sahaja. Ilmu kepemimpinan/kepengurusan Barat yang jelas berasaskan aliran falsafah kemanusiaan yang tersebut di atas memang terkenal wujudnya. Umpamanya selain daripada buku Covey itu, buku Salaman (1981) berasaskan Marxisme, Kelly berdua (1998) berasaskan wujudisme Satre, Boje drk. (1995) dan Cooper & Burrell berasaskan pada pasca-modernisme, dan yang berasaskan pada falsafah-falsafah kemanusiaan yang lainnya dapat dilihat dalam Hyles (1986) dan Reed (1989). Setelah Barat menunjukkan “kejayaan” dalam pendekatan kerohaniannya maka barulah sarjana Muslim pun mulai sedar akan kekuatan keagamaannya sendiri selama ini dalam membina ilmu kepemimpinannya sendiri dan dalam hal ini nampaknya yang paling berjaya melakukannya setakat ini (segi kepopularan dan pulangan wang nampaknya) ialah teori kepengurusan Ary yang dinamainya *ESQ* (Ary 2002/2008) yang didakwanya bercirikan keislaman dan mendapat



perakuan daripada para ulama dan beberapa orang mufti dan mantan mufti di Malaysia pula, kecuali mufti Wilayah Persekutuan (lihat Warta Kerajaan 2010) yang menghukumnya bertentangan dengan ajaran Islam. Ini akan dibicarakan lagi di dalam bahagian akhir makalah ini.

Ilmu kepemimpinan/kepengurusan Barat masih dibangunkan dengan percubaan demi percubaan berasaskan nilai dan etika yang baru nukilan sarjana-sarjananya. Umpamanya, yang terbaru dan paling menarik penulis setakat ini ialah karya Kirkeby (2000) yang disoroti oleh penulis ini (Shaharir 2003), kerana pendekatan bermatematikanya (kaedah aksiom) dengan memaparkan enam (6) unsur “sila” atau “fadilah” yang dibezakan dengan “nilai” yang patut menjadi asas pengurusan atau kepimpinan. Bagi Kirkeby, garis sempadan nilai ialah kebolehan seseorang melegitimasi tindakan berasaskan falsafah. Untuk itu Kirkeby menggali sifat manusia nukilan sarjana zaman Yunani dan ajaran Kristian Katholik dalam Trimurti/Trisakti/Trinititi sehingga beliau memperoleh enam aksiom manusia (pemimpin atau pengurus) yang dianggapnya unggul: Euboulia, Euforia, Hipomon, Prolepsis, Epibol, dan Maieutik yang dibicarakan di dalam Shaharir (2008/2012, 2010) dan tidaklah relevannya diulang bicaranya di sini.

Pendekatan Kirkeby ini patut menjadi teladan kepada seseorang yang mahu menonjolkan teori kepemimpinan berasaskan kepada kebudayaannya sendiri, khususnya kepemimpinan Melayu berasaskan kebudayaan dominannya sepanjang masa, zaman Hindu-Buddhanya dan kini zaman Islamnya. Untuk itu manusia Melayu yang diasaskan kepada kajian sosiologi dan yang diasaskan pada sifat manusia azali yang disampaikan menerusi agamanya, agama Islam, perlulah digali terlebih dahulu sehingga dapat menyaingi tahap ilmu tentang sifat manusia mengikut acuan Barat itu.

#### KEPERLUAN TEORI KEPEMIMPINAN ISLAM-MELAYU YANG KONTEMPORER

Mengikut Al-Attas (1995), manusia terdiri daripada rohani dan jasmani. (Beliau tentunya berasaskan *al-Qur’aan*, *Suraht al-Hijr* (15): 6-29 dan *al-Mu’minun* (23): 12). Rohani mengandungi 4 komponen *aql*, *qalb/fu’ad*, *nafs*, dan *roh*. Tentang *nafs* itu ada tiga kategori, iaitu *nafs al-amarah* (berasaskan *al-Qur’aan*, *Suraht Yusuf*: 53), *nafs al-lawwamah* (*al-Qiyamah*: 2) dan *nafs al-mutdmainnah* (*al-Fajr*: 27). Ini sudah menjadi

pengetahuan umum. Malah bagi mereka yang sedar akan adanya teori Islam ini tetapi masih mahu meneruskan teori Barat tentang hierarki keperluan manusia oleh Maslow (yang hampir pasti muncul di dalam buku-buk teks ekonomi Barat seluruh dunia yang asal mulanya terbit dalam karya agungnya dalam tahun 1943) yang menegaskan lima tahap keperluan manusia sejagat itu, iaitu yang terendahnya keperluan fisiologi, diikuti oleh keperluan keselamatan, keperluan cinta dan kasih sayang, keperluan estim/penghormatan, dan tertingginya keperluan penswa-sebenaran/swa-aktualisasi. Ramailah sarjana Muslim telah memadankannya atau merekonsiliasikan dengan teori Maslow ini dengan ajaran Islam itu tanpa banyak bicara lagi, atau setengahnya dianggarnya ajaran Islam itu tidak relevan atau ketinggalan zaman sahaja, dan setengah yang lain lagi tidak tahu adanya ajaran Islam berhubung dengan hierarki keperluan manusia ini. Apa pun, setiap satu pihak ini lalu dengan seronoknya pula meninggalkan/mengabaikan ajaran Islam tentang perkara itu! Bagi mereka yang menggelintar dan insaf akan warisan ilmunya, sebenarnya ilmu warisannya jauh lebih murni lagi dan memang mencabar teori Maslow itu! Mengikut beberapa buah manuskrip Melayu-Jawi yang mungkin amat jarang mengetahui kewujudannya pun, rohani manusia lebih daripada tiga tahap itu. Bahkan mengikut manuskrip MS1659 di Perpustakaan Negara Malaysia (PNM), sebuah antologi risalah yang ada karya abad ke-17 M, dan khususnya ada risalah tanpa tahun karyanya dan pengkaryanya (hlm. 49-50) membicarakan tentang *nafs* yang agak menarik kerana beliau membicarakan bilangannya yang lain daripada yang biasa disebut orang, iaitu selain daripada tiga tingkat *nafs* yang disebut di atas itu, disebutnya ada satu lagi yang dinamainya *nafs sawyyaht*. Sampai di sini pun teori Maslow itu sudah tercabar! Lebih daripada itu lagi, di dalam manuskrip Melayu-Jawi MS147 di PNM lagi berjudul *Jami’ al-Jami’ al-Muntaqaraby’ah*, ada sebuah risalah berjudul *Minha al-Showfy fi Bayan min Ahl al-Showfy* sebanyak hanya 4 halaman sahaja dan bertarikh 1292 H (sekitar 1914 M yang jauh lebih awal daripada Maslow) yang mengandungi perihal *nafs* ini yang lebih terperinci lagi, iaitu adanya 6 tingkat hati dan *nafs*: *qalb* yang *nur*-nya kelabu dan sepadan dengan *nafs amarah*, hati yang *nur*-nya merah yang sepadan dgn *nafs lawwamah*, *fu’ad* yang *nur*-nya kuning lagi kelabu sepadan dengan *nafs mul-hdamah*, *hasib al-qalb* dengan *nur* putih dan sepadan dengan *nafs mutdmainnah*, (tak dapat dibaca) *al-qalb* dengan *nur* hitam sepadan dengan

*nafs raa-dhiyah*, dan bijih *qalb* dengan *nur Muhammadiyah* yang sepadan dengan *nafs mar-dhiyah*. Di dalam manuskrip yang sama ada risalah kedua tanpa judul yang memerihalkan *maqam nafs* dan nama-nama *nafs* yang sepadannya yang jumlahnya 7 tingkat, iaitu dengan tambahan satu lagi tingkatnya (dan tertinggi) yang dinamainya *nafs kamal*, di samping pemaparan nama-nama *maqam* yang sepadannya: *maqam zulumat* untuk *nafs amarah bisu*, *maqam nuura* untuk *nafs lawwamah*, *maqam israr* untuk *nafs mar-hdumah*, *maqam kamal* untuk *nafs tdam'h*, *maqam wushl* untuk *nafs raa-dhyaht*, *maqam tajallyaht al-af'al* untuk *nafs mar-dhiyah*, dan *maqam tajallyaht al-shuffan* untuk *nafs kamal*. Pada hujung risalah ini nama-nama *maqam* ini yang agak berbeza mengikut sarjana lain lagi: *maqam alamat aghya wujuudan*? yang sepadan dengan *raa'n nafs amarah*, *raa'n nafs lawwamah* (yang tiada dicatatkan nama *maqam*-nya), *maqam isra* dengan *nafs mar-hdumah*, *maqam kamal* dengan *nafs raa'n mutdmainnaht*, *maqam washl* dengan *nafs raa'n dhiyfaht*, *maqam tajallyaht al-af'al* dengan *nafs raa'n mar-dhiyaht*, *maqam asma* dengan *nafs raa'n kamalaht*. Begitu jelaslah kupasan tentang istilah-istilah keperluan tingkat manusia ini perlu diselidiki lagi bagi membina teori kepemimpinan (dan kepengurusan) yang mengambil kira tahap-tahap *nafs* yang pernah menjadi khazanah ilmu Islam-Melayu ini yang tentunya jauh lebih baik daripada teori Barat itu dan layak dinamai teori kepemimpinan Islam-Melayu.

Sementara itu sebahagian besar daripada kelakuan manusia mengikut ajaran *al-Qur'aan* telah dibincangkan oleh Al-Mo'taz (1996/2003) dan secara berasingan penulis ini sendiri dalam tahun 2004-2005 yang kemudiannya digabungkan hasil daripada kedua-dua kajian ini dan jumpaan tambahan baru lagi memberikan 23 sifat azali manusia (kebanyakannya diistilahkan sebagai, *insaan*; tetapi ada kalanya *annas* dan kurang kerap lagi *basyar*) yang dimuatkan di dalam Shaharir (2008/2012). Tidaklah perlu diperturunkan semula sifat-sifat itu di sini kecuali menambahkan fakta konteks kegunaan istilah *basyar* pada sifat kedua (kekhalifahan manusia) dan ketiga (permusuhan syaitan terhadap manusia) di dalam senarai itu yang masing-masingnya dinyatakan di dalam *Suraht* 15: 28, 38: 71 dan 38: 71-82 yang dahulunya tidak ditonjolkan hal ini.

Sifat-sifat azali manusia (sebanyak 23 sifat itu) kebanyakannya perlu dikikis dan sebahagian lagi perlu dipupuk ke tahap *wustdo* (bermaksud

sederhana Malaysia, pertengahan, sedang, berpada-pada, madya, seimbang, adil, dan wajar ditambah lagi terlestarikan, tetapi pastinya tidaklah semenjana/ semejana/(asal jadi saja)/*mediocre* itu). *Wustdo* menjadi prinsip Islam yang penting sebagai ciri utama adil kerana *Suraht al-Baqarah* (2): 143 yang menegaskan umat Islam ialah umat *wustdo* dan adanya pula *hadith* terkenal (ada pendapat ini bukan *hadith* tetapi cuma pandangan Ibn Kathiyr semasa beliau mentafsirkan *ayaht al-Qur'aan* itu, atau kata-kata bestari Arab sahaja) yang bermaksud setiap pekerjaan yang terbaik ialah yang *wustdo*. Bagaimanakah sifat-sifat ini hendak dimasukkan ke dalam senarai terpendek bagi sifat-sifat unggul pemimpin adalah menjadi cabaran sarjana. Buat permulaannya kita perhatikan dahulu teori-teori kepemimpinan Islam di Pascabima yang sedia ada.

### Teori Kepimpinan Islam-Melayu Tertua

Bilakah Islam bertapak di Pascabima ini masih menjadi isu penyelidikan. Jika kita berasaskan pada sejarah di dalam *Hikayat Raja Pasai* yang dipercayai ditulis di antara 1400 hingga 1520-an (dan versi yang di-Rumi-nya oleh Jones 1978 diterbitkan semula dalam Siri Karya Agung Melayu oleh Yayasan Karyawan 1999) Islam bertapak di Pascabima ini pada 1290-an di Pasai (Acih sekarang) kerana raja Islam pertama Pasai yang bernama Sultan Malikul Saleh atau Malikussaleh (lebih tepat lagi, Malik al-Shalih; sebelum Islam namanya Merah Silau/Silu) mangkat 1295 (yang biasanya tidak dipertikaikan lagi). Memang ada bukti Islam telah pun bertapak di beberapa tempat lain di Pascabima ini sebelum tarikh ini lagi seperti Kedah abad ke-12 M, Campa (Vietnam) abad ke-10 M, Petani (Thailand selatan) abad ke-12 M, di Perlak (Sumatera Utara) abad ke-9 M, atau lebih awal lagi (abad ke-8 M) pada zaman dua orang raja Jambi (*Malayapura-Dharmasraya* atau *Zabaj* mengikut panggilan Arab) yang kewujudannya serentak dengan kewujudan Sriwijaya di Palembang (lihat Shaharir 2006a,b & 2008/2012; Jelani 2008), dan dua tahun lepas kerajaan Melaka menghebahkan (menerusi media massa perdana kita dalam April 2010 dan di Internet 6) yang Islam dan kesultanan di Melaka bermula 1262 M (walaupun ramai yg mempertikainya seperti yang diulas oleh Shaharir 2008/2012, suntingan keduanya), dan mungkin lebih sensasi dan terbaharu lagi ialah pandangan al-Attas (2011) tentang teorinya akan lebih awalnya Islam daripada sejarah biasa Aceh dan Melaka itu. Akan tetapi kajian kami tentang teori kepemimpinan Islam-Melayu, teori yang

terkandung dalam *Hikayat Raja Pasai* (HRP) itulah yang tertuanya kerana ketiadaan lagi tulisan sebelum *Hikayat* ini. Teori kepemimpinan yang terdapat di dalam HRP ialah berbentuk nasihat Sultan Malik al-Shaleh kepada cucundanya (bakal penggantinya), Malikul Mansur (Malik al-Manshur) dan Malikul Mahmud (Malik al-Mahmud) di pipi 25 buku HRP itu, serta wasiat Sultan Malik al-Mahmud kepada anaknya Sultan Ahmad (pipi 33) yang telah pun dibicarakan oleh Shaharir (2008/2012) yang menerbitkan 7 aksiom kepemimpinan. Namun tujuh aksiom kepemimpinan HRP ini tidak merdeka antara satu dengan yang lain, khususnya aksiom pertamanya, pemelihara makruf dan penghindar mungkar itu terlampau umum sehingga boleh sahaja merangkumi yang lain-lain; bahkan aksiom tidak tamak memang penghindar mungkar, aksiom ikhlas dan sabar memang pemelihara makruf. Set aksiom itu juga jauh daripada lengkapnya kerana umpamanya ketiadaan aksiom keilmuan seseorang pemimpin seperti yang diperaku oleh para sarjana kepemimpinan Islam-Melayu yang lain selepasnya dan dibicarakan di bawah ini.

### **Teori Kepimpinan Islam-Melayu Tun Sri Lanang**

Empayar Melaka ialah empayar Melayu-Islam terbesar di Asia. Kerajaan ini ada hubungan diplomatik dengan semua negara penting masa itu (kurun ke-15 hingga ke-16) termasuklah dengan kerajaan Islam di Timur Tengah. Inilah yang menjadi punca kepada kedatangan Sepanyol dan Portugis ke Pascabima ini, iaitu untuk melenyapkan Islam di dunia sebelah sini setelah berjaya mengalahkan Islam di Eropah. Pandangan ini sudah lama disuarakan oleh Al-Attas dalam tahun 1970-an lagi (Al-Attas 1972), namun sejarawan kita tidak mengendakkannya sehinggalah baharu ini sahaja dengan karya Maruwiah (2006) yang seluruh sejarah kedatangan Barat ke Pascabima ini ditulis semula mengikut perspektif ini dengan mengumpul banyak sumber daripada sarjana Barat juga (yang lebih awal daripada Al-Attas).

Mengikut sumber *Salalaht al-Salatdin* (*Sejarah Melayu*) karya Tun Sri Lanang 1612, sumpah Sri Tri Buana dengan Demang Lebar Daun (raja Melayu pertama dan Menterinya) di Palembang yang biasa ditafsirkan sebagai raja Sriwijaya itu, tentunya diwarisi oleh raja dan orang Melayu pada zaman kerajaan Melaka kerana raja pertama Melaka, Parameswara, ialah keturunan anak raja Palembang (Sriwijaya)-Jawa (besar kemungkinan keturunan raja

Sailendra di Jawa Barat). Bahkan berdasarkan prasasti Kedukan Bukit bertarikh 605 S, iaitu 683 M, ramailah ahli sejarah mentafsirkan beliau raja Sriwijaya pertama. Parameswara itu tentunya masih sarat menghayati nilai-nilai kepengurusan Hindu-Buddha, iaitu undang-undang *Manu*, seperti dalam tamadun-tamadun Pascabima gelombang sebelumnya. Kemuncak Kerajaan Melaka ialah semasa di bawah Sultan Manshur Syah (memerintah 1456-1472) dengan Bendaharanya Tun Perak (Bendahara = perdana Menteri sekarang) dan Hulubalangnya Hang Tuah yang kemudiannya dilantik menjadi Laksamana (=Ketua Turus Tentera sekarang). Struktur pemerintahan kerajaan Melaka dikatakan berasaskan “Lipatan Empat” (“Pembesar Empat”) yang diwarisi daripada kerajaan Sriwijaya-Malayapura-Dharmasraya, tetapi dengan nama-nama yang baru yang dipengaruhi oleh Islam. Empat jawatan penting yang teratas ialah (selepas Sultan dan Bendahara), Temenggung (=Menteri Dalam Negeri dan Perdagangan Am), Syahbandar (=Menteri Pengangkutan, Ketua Pengarah Pelabuhan; pada zaman Sultan Manshur Syah ada 4 orang Syahbandar serentak, iaitu dari keturunan Cina, Gujerat, Jawa dan lain-lain), Laksamana atau Sri Bija Diraja (sebelum Sultan Manshur Syah) dan Penghulu Bendahari (=Menteri Kewangan sekarang). Mengikut Tome Pires dalam bukunya (dlm bahasa Portugis/Feringgi abad ke-16) (lihat Pires 1512-1515/1996), empat jawatan ini diejanya (dalam bahasanya, bahasa Portugis abad ke-16) sebagai *Bendara*, *Lasemana*, *Tumunguo* dan *Xabandares*. Kemudian ada empat jawatan lagi menjadi “Pembesar Delapan”, dan seterusnya “Pembesar Enam Belas” dan “Pembesar Tiga Puluh Dua”. Bilangan 32 ini jelas adanya pengaruh Buddhisme dalam kepemimpinan dan kepengurusan Melayu zaman Kesultanan Melaka itu sebagaimana yang dihuraikan oleh Edwards (1959); bahkan sifat *cakravantin* (pemimpin alam) Melayu (prasasti Melayu-Campa 1010 S, iaitu 1088 M) juga berjumlah 32 (Shaharir 2005/2009). Antara jawatan yang terkenal ialah Perdana Menteri, Biduanda atau Raja Kecil besar atau Raja Besar Muda yang berupa menteri adat istiadat istana dan protokol, Hulubalang Besar (=Jeneral), Hulubalang, Orang Kaya, Ceteria (askar keselamatan raja), Bentara (pegawai perutusan khusus), Sida-Sida (pegawai istana). Fakta ini malah kini boleh dicapai di Internet 3.

Buku klasik Melayu karya Tun Sri Lanang itu, *Salalaht al-Salatdin* (*Sejarah Melayu*), ada menceritakan sumpahan raja pertama Melayu di Palembang, Sang Utama Sri Tri Buana dengan

Demang Lebar Daun (Menterinya, yang mewakili pegawai-pegawai kerajaan dan rakyat jelata) yang sekaligus memberi sifat-sifat pemimpin yang masih sarat dengan nilai Hindu-Buddha-nya (Internet 4 dan 5) yang dapat disimpulkan sebagai 9 aksiom kepemimpinan Tun Sri Lanang dalam Shaharir (2008/2012). Kelemahan besar aksiom ini ialah adanya aksiom kepemimpinan itu yang meletakkan pemimpin sebagai khalifah dan ini terlampau umum sifatnya sehingga merangkumi hampir semua aksiom yang lain. Di samping itu, aksiom itu menyatakan kefeudalan pemimpin (berdisiplin tidak menegur orang bawahannya secara terbuka dan bertoleransi rendah terhadap pengkritiknya) merosakkan aksiom-aksiom kepemimpinan lain itu seperti bersyura dan berprihatin kepada orang bawahan.

### **Teori Kepemimpinan Zaman Tamadun Islam-Melayu Pasca-Kesultanan Melaka**

Beberapa kerajaan Islam-Melayu muncul silih berganti selepas jatuhnya Melaka ke tangan Portugis (ejaan Portugis dipengaruhi oleh Inggeris; sedangkan nama lainnya yang dirujuk pada zaman Kesultanan Melaka hingga sekurang-kurangnya abad ke-17 M ialah Feringgi, dan orangnya juga dikenali sebagai Benggali Putih). Semuanya ini kami kelaskan sebagai zaman Tamadun Pascabima Gelombang Ke-4 (Lihat bahagian awal makalah ini). Yang terkenalnya ialah Kerajaan Lingga Johor-Riau mulai 1526 yang kemuncaknya pertengahan abad ke-17 sehingga dikalahkan Belanda 1784; dan Kerajaan Aceh yang kemuncaknya juga abad yang sama dan kerajaan Petani (hingga jatuh kepada Siam/Thailand 1785). Bahasa komunikasi dan ilmu bagi semua kerajaan Islam ini ialah bahasa Melayu dan Arab.

Nampaknya kerajaan Aceh dan kerajaan Johor-Riau-lah yang banyak melahirkan sarjana dalam kepemimpinan (dan kepengurusan), bahkan ada dua orang sarjana besarnya, Bukhary al-Jawhary/Bukhari al-Jauhari (berasal dari Johor tetapi berkarya di Aceh sehingga ada pendapat bahawa al-Jawhary atau al-Jauhari itu sebenarnya merujuk kepada negeri Johor tempat asalnya). Bukhary al-Jawhary boleh dianggap sarjana Pascabima terawal yang berkarya tentang kepemimpinan (dan kepengurusan), malah jauh lebih awal daripada sarjana-sarjana Inggeris. Dalam bukunya *Taj al-Salatdin* 1603 yang bermaksud Mahkota Raja-Raja, ada 24 fasal tentang pelbagai perkara, tetapi dalam fasal 5 dan fasal 10 beliau menumpukan kepada kepemimpinan (perihal Raja/Sultan yang unggul). Mengikut gaya penulisan yang sama dengan penulisan sarjana Islam pada zaman

Tamadun Islam seperti al-Ghazaly dan lain-lain, sifat-sifat pemimpin ditulis dalam bentuk nasihatnya kepada Raja/Sultan yang diambil iktibar daripada nabi-nabi, khalifah al-Rasyidin, dan khalifah 'Umar 'Abdul 'Aziz) sehingga menerbitkan 5 aksiom kepemimpinan yang dipaparkan di dalam Shaharir (2008/2012) dan diperbaiki dalam suntingan keduanya 2010, kepada 8 aksiom yang masih boleh disingkatkan kepada 6 atau 7 aksiom kerana adanya aksiom yang am, iaitu "menegakkan risalah Nabi Muhammad *SAW*" dan "berhemah".

Seorang lagi sarjana Agung Acih ialah Nur al-Dyn al-Ranyry (Nur al-Din al-Raniri/Nuruddin al-Raniri) yang cukup banyak karyanya. Karya beliau yang boleh dianggap terbesar di Pascabima (mungkin hingga kini pun) kerana mengandungi 7 bab yang panjang-panjang tentang pelbagai perkara ialah *Bustan al-Salatdin* 1638 yang bermaksud Taman Raja-Raja. Berbeza dengan *Taj al-Salatdin* 1603, manuskrip ini masih belum diRumikan sepenuhnya dan diterbitkan (lihat al-Ranyry 1638/2002 dan Mulyadi (t.t)) walaupun Salmah (2006) sudah mentransliterasikan bab 7 yang elusif itu. Pada al-Ranyry seseorang pemimpin negara layak digelar Khalifah jika ia mentadbir seperti Khalifah al-Rasyidin (Abu Baqr, 'Umar, 'Uthman dan 'Ali). Katanya "Tiada turun raja yang bernama Khalifah dengan zalim dan tiada turun raja yang lain pada tiap-tiap negeri Islam dengan fasik, hanya sanya turun makzal ia dengan zalim aniaya orang". Beliau meletakkan 22 "syarat dan tugas" perlu menjadi pemimpin (Raja/Sultan) dan 27 "tingkah laku pemimpin" (etika pemimpin) yang unggul. Daripada sinilah kami menyimpulkan 13 buah aksiom kepemimpinan unggul al-Ranyry (lihat Shaharir 2008/2012), setelah diungkapkan semula menjadi seperti berikut:

(PaR0) *al-Wilayah al-'Ammah* (Islam, baligh, merdeka, berakal, lelaki), dan menggunakan istilah aksiom kepemimpinan drp zaman Tamadun Islam (Lihat aksiom kepemimpinan Islam olahan Andek di bahagian akhir seksyen ini); (PaR1) Sabar ; (PaR2) Ikhlas dan penuh adab; (PaR3) berjiwa rakyat; (PaR4) Pemaaf; (PaR5) Penegak hukum Allah; (PaR6) Tidak lalai dengan hal keduniaan; (PaR7) Cinta maklumat, ilmu, pemaklumat, dan ilmuwan; (PaR8) Adil; (PaR9) *Tawadhu'* (merendah diri kepada Allah dan manusia); (PaR10) Teliti dalam segala pekerjaan; (PaR11). "Terlebih berani dengan hatinya"; (PaR12) *Taqwa*.

Kami kira 13 aksiom sila/fadilah dan nilai pemimpin Islam daripada karya al-Ranyry yang telah disimpulkan sebagai (PaRm), m=0-12 di atas dapat

menandingi karya-karya sarjana Islam sebelumnya, malah karya-karya sarjana Islam kontemporer yang diperlihatkan nanti. Aksiom ini pun sebenarnya masih boleh disingkatkan lagi seperti meniadakan PaR0 kerana aksiom ini diimplikasikan oleh aksiom lain terutamanya PaR12 (kerana *Taqwa* mengimplikasikan Iman yang mengimplikasikan Islam dan berakal manakala berakal itu pula mengimplikasikan baligh); sedangkan merdeka itu diimplikasikan oleh PaR8 kerana adil mengimplikasikan merdeka. Lelaki tidaklah perlu diaksiomkan bahkan sudah pun ditiadakan oleh ramai sarjana dalam zaman Tamadun Islam dan juga oleh al-Jawhary.

Satu daripada kelemahan kaedah kajian kepemimpinan oleh kedua-dua sarjana Besar Melayu ini, Bukhary al-Jawhary dan Nur al-Dyn al-Ranyry, ialah mereka hanya menjadikan Nabi-Nabi, Khalifah-Khalifah dan tokoh-tokoh Islam pada Zaman Tamadun Islam yang berpusat di Timur Tengah sahaja sebagai sumber kajian teori kepemimpinannya. Malah tiada seorang pemimpin Islam pada Zaman Kerajaan 'Uthmaniyah yang dikajinya untuk mendapat iktibarnya, seperti Sultan Sulaiman/Suleyman (meninggal 1566) yang terkenal sebagai Sultan Pembuat Undang-Undang dan mendapat gelaran "Yang Hebat" atau "*The Magnificent*" yang dianugerahi oleh ahli sejarah Barat-Inggeris, dan pemimpin Kerajaan Mughul India seperti Akbar Agung (Inggerisnya, *Akbar the Great*, yg meninggal 1605). Sebenarnya hingga sekarang pun, anehnya, tiada sarjana Barat dan lebih aneh lagi, sarjana Muslim, yang mencungkil teori kepimpinan khalifah-khalifah ini. Jika para pemimpin ini bukan Islam tentunya sarjana Barat mengkajinya "sampai ke tulang hitam" dan "sampai ke lubang cacing" seperti yang dilakukan terhadap *Alexandre the Great* (yang melahirkan puluhan buku kepemimpinan/kepengurusan berbahasa Inggeris hampir setiap tahun sekurang-kurangnya sejak 1970-an lagi dan karya barunya yang kami jumpai ialah oleh Bose 2003 dan Kurke 2004) yang berasaskan sumber Barat seperti Plutarch (75 M Yunani)/2004 (terj. Inggeris terbaru)) yang dianggapnya bukan Islam. Mengikut beberapa sumber Islam yang muktabar juga, Iskandar Dzulkarnayn itu memang seorang Nabi dan riwayat hidupnya agak berbeza dengan sumber-sumber Barat bukan Islam itu. Ini dapat dilihat dalam terjemahan *al-Qur'aan* Yusuf Ali (1934) yang diterjemahkan ke dalam bahasa Melayu oleh El Muhammady (1993), dan buku-buku lebih baharu seperti oleh Muhammad Khair (2000), Afareez al-Hafiz (2009), Muhammad Alexander

(2010) dan sebuah karya klasik kita sendiri berjudul *Hikayat Iskandar Zu'l Karnain* (diRumikan 1967; cetakan keduanya 1986 terbitan DBP) yang asalnya dipercayai ditulis sebelum abad ke-17 M; walaupun salinan tertuanya yang ada bertarikh 1713 sahaja; lihat Wikipedia) sehingga kepemimpinannya perlu dikaji daripada perspektif Islam-Melayu pula. Barat juga begitu taasub nampaknya mengkaji Sun Tzu (dan karyanya, "Seni Perang" yang terjemahan ke dalam bahasa Melayu 1986 hanya setebal 40-an halaman sahaja; lihat Sun Tzu 500 SM/1986), seorang Jeneral China abad ke-6 SM yang tidaklah begitu berjaya berbanding dengan jeneral-jeneral pra-Islam di Pascabima dan jeneral-jeneral Islam dalam Tamadun Islam. Namun sudahlah puluhan buku pengurusan yang terbit daripada kajian karya Sun Tzu ini, malah ada karya daripada penulis tempatan (Khoo 1990 yang mengupaskan mengikut perspektif pengurusan niaga kini dan Aidit 1997/98 yang sanggup memperkatakannya daripada perspektif Muslim Malaysia!).

Kelemahan akademia yang keduanya ialah betapaanya kedua-dua Sarjana Melayu abad ke-17 M (al-Jawhary dan al-Ranyry) juga tidak merujuk karya-karya besar sarjana Islam pada zaman Tamadun Islam berpusat di Timur Tengah atau di Andalusia seperti al-Faraby/al-Farabi (m. 1000 M), al-Mawardy/al-Mawardi (m.1058 M), al-Ghazaly/al-Ghazali (m. 1111 M) dan Ibn Khaldun/Khaldun (m 1395 M) yang masing-masingnya meninggalkan teori kepemimpinannya itu. Semua aksiom kepemimpinan setiap sarjana ini ada di dalam Shaharir (2008/2012) yang tidaklah perlu diperkatakan di sini, kecuali menonjolkan tiadanya aksiom lelaki dalam set aksiom kepemimpinan mereka itu yang kebetulan sama dengan yang berlaku pada set aksiom kepemimpinan Islam-Melayu al-Jawhary tetapi bertentangan dengan yang ada pada teori al-Ranyry yang telah diperkatakan di atas.

Kelemahan seterusnya ialah betapaanya sarjana Islam-Melayu selama ini tidak langsung merujuk karya kepemimpinan warisan bangsanya pada zaman Hindu-Buddha yang disebut sepintas lalu di bahagian awal makalah ini, walaupun mungkin kerana kewujudan karya-karya itu masih belum diketahui pada masa itu. Namun mereka juga tidak merujuk karya kepemimpinan Islam bangsanya sendiri seperti menerusi karya agung Tun Sri Lanang, *Salalaht al-Salatdin (Sejarah Melayu)* 1612 itu. Manuskrip terkenal yang lain seperti *Hikayat Hang Tuah*, *Hikayat Amir Hamzah* dan *Hikayat Muhammad Hanafiyah* lagi tidak pernah menjadi bahan rujukan para sarjana ini. Itulah makanya kajian Ong (2004)

terhadap ketokohan Hang Tuah sebagai seorang yang arif tentang strategi dan Chew (2010) terhadap Tun Perak sebagai pemimpin besar cukup mengejut-gembirakan mereka yang sependirian dengan kami.

Sebenarnya pengumpulan semua pandangan sarjana Islam Zaman Tamadun Islam dahulu dan sekarang masih dan seterusnya dianalisis-sintesis semuanya sehingga mendapat satu senarai sila/fadilah dan nilai pemimpin yang mantap. Setahu penulis, hanya Andek Masnah (1999/2001) satu-satunya usaha ke arah ini dengan membuat kesimpulan 6 syarat pemimpin (istilah asalnya “*khalifah*” dan “*al-Imamah*”) tetapi itu hanya berasaskan pada karya al-al-Mawardi/Mawardi (abad ke-9 M/1993), Ibn Khaldun/Khaldun (abad ke-14 M/1983), al-Baqilani/al-Baqilani (abad ke-11 M/1987), dan al-Qurtubi/al-Qurtubi (abad ke-13 M/1967), dan al-Juwayni (abad ke-11 M/1401 H~ 1980-an) lalu diperolehnya 6 set aksiom yang termasuklah *al-Wilayah al-'Ammah* (Islam, baligh, merdeka, berakal, lelaki) dan senarai penuhnya ada di dalam Shaharir (2008/2012).

Kami anggap aksiom kepemimpinan Islam yang digarap oleh sarjana pada Zaman Tamadun Islam ini bukan sahaja sudah menjadi ilmu kepemimpinan Islam-Melayu kerana walaupun asalnya himpunan karya sarjana Zaman Tamadun Islam di Timur Tengah tetapi kini sudah dilakukan sedikit inovasi (sintesis terhadap 4 buah karya) oleh sarjana Melayu yang sekaligus sudah dipengaruhi oleh sistem nilai Melayu. Namun karya ini masih perlu dan masih boleh diperbaiki lagi sehingga 6 perkara yang menjadi aksiom kepemimpinan yang disintesis oleh Andek Masnah itu masih boleh disingkatkan, iaitu yang tinggalnya ialah berilmu, *al-'Adalah*, *al-Kifayah* kerana yang dua lagi itu boleh diujahkan sudah ada di dalam tiga aksiom ini; sedangkan aksiom tentang perlunya berketurunan Quraisy itu memang patut diketepikan sahaja, bahkan aksiom itu sudah pun disingkir oleh sarjana Melayu abad ke-17, al-Jawhary itu. Adakah tiga aksiom yang tinggal ini terbaik? Ini perlu dipertandingkan dengan karya-karya sarjana Tamadun Islam yang lain lagi yang memang diperkatakan di dalam Shaharir (2008/2012) dan juga dengan karya sarjana di Pascabima yang diperkatakan di bawah ini.

#### TEORI KEPIMPINAN ISLAM-MELAYU KONTEMPORER

Sementara itu, sarjana-sarjana Islam moden juga banyak membicarakan nilai-nilai Islam dalam

kepemimpinan di Malaysia dan Indonesia pada tahun 1980-an hingga 1990-an (“zaman pengIslaman”: “pengIslaman ilmu” atau “Islamisasi ilmu” dan ada yang memperkenalkan “*islamicisation*”, daripada “*islamicise*” bagi menggantikan “*islamisation*” daripada “*islamise*”, iaitu islamikisasi atau pengislaman) dan di dunia sejak zaman Kebangkitan Islam mulai 1970-an dahulu. Akan tetapi nampaknya mereka ini, banyak menumpu kepada persoalan falsafah, hukum-hakam, matlamat dan kebaikannya sesebuah negara/institusi Islam sehingga mengatasi soal adab dan sifat asasi seseorang pemimpin Islam. Jika pun ada yang membicarakan perkara terkhir itu, mereka pun tidak merujuk kepada pandangan sarjana-sarjana sebangsanya yang terdahulu seperti Bukhary al-Jawhary dan Nur al-Dyn al-Ranyry itu. Mereka ini malah nampaknya tidak juga merujuk pandangan-pandangan sarjana Zaman Tamadun Islam dahulu yang disebut sebelum ini (al-Faraby, al-Mawardi, al-Ghazaly dan Ibn Khaldun itu), walaupun karya-karya mereka ini telah lama dan mudah diperoleh. Contohnya, sudah agak lama adanya terjemahan (Inggeris umpamanya) buku al-Faraby oleh Walzer (1985) dan terjemahan ke dalam bahasa Melayu-Indonesia yang jauh lebih awal lagi oleh Zainal Abidin (1964), di samping adanya juga tesis kepemimpinan al-Faraby dalam bahasa Melayu oleh Idris (1986). Begitu juga adanya beberapa buah terjemahan/kajian buku al-Mawardi yang berkenaan seperti oleh Qamaruddin (1983) dan Wafaa (1996/2000) (walaupun yang dalam bahasa Melayu hanya dalam tahun 2000). Terjemahan Inggeris buku al-Ghazaly yang berkenaan dengan kepemimpinan memang lebih lama lagi wujudnya, iaitu seperti oleh Bagley (1964), bahkan dalam bentuk manuskrip Melayu karya abad ke-18 M yang dibicarakan oleh Jelani (2001). Terjemahan buku Ibn Khaldun terkenal itu, *Muqaddimah*, dilakukan oleh Rosenthal (1958/1981) mungkin lebih terkenal lagi tetapi tidak juga dimanfaatkan oleh para pengkaji kepemimpinan Islam-Melayu kontemporer, walaupun seorang sarjana Muslim bukan rumpun Pascabima, Mahmud Rabi' (1967) ada membuat analisis teori kepemimpinan Ibn Khaldun secara tak langsungnya menerus kajian sains politik semasa. Selepasnya, tiadalah karya yang mengupasnya dengan halusi, mengkritik kelemahan dan ketidakcukupannya teori kepemimpinan Islam mereka itu, dan seterusnya tiadalah sarjana terpenggil untuk memperbaikinya, tidak seperti yang berlaku dalam tradisi keilmuan Islam dahulu dan diwarisi di Barat sekarang.

Di Malaysia ini, antara sarjana yang banyak bercakap tentang kepemimpinan (dan kepengurusan) Islam, dengan berkedudukannya yang berprestij/berpengaruh pula (ahli ekonomi dan lama pula sebagai TNC dan NC sejak 1980-an hingga persaraannya baru-baru ini sahaja), dan oleh itu tulisannya juga tentulah berpengaruh ialah Alhabshi (1994). Sepertilah dengan sarjana lain yang dikesali di atas kerana tanpanya rujukan sarjana-sarjana besar sebelumnya, Alhabshi menyenaraikan 14 nilai pengurusan Islam yang tentunya sebahagian besarnya juga nilai pemimpin Islam, malah beliau sering menggunakan istilah yang berasaskan “urus” (*manage*) dan “pimpin” (*lead*) daripada bahasa Inggeris secara berselang-selinya. Senarai aksiom kepemimpinan dan kepengurusan Alhabshi itu ialah, yang kami terjemah, ada disenaraikan di dalam Shaharir (2008/2012) yang terdiri daripada 14 perkara aksiom yang kemudiannya dapat dipendekkan kepada 10 perkara iaitu, berwawasan, *itqan*, ihsan, ikhlas, asyik/*dzauk* kecemerlangan, menegak keadilan, menegak kebenaran, sabar, amanah, dan pemurah.

Jelaslah juga aksiom kepemimpinan Alhabshi di atas tidaklah dapat mengatasi karya al-Jawhary dan al-Ranyry 4 abad yang lepas itu, malah aksiom kepemimpinan Alhabshi terlampau banyak dan itu pun masih tiada dua aksiom yang kami anggap penting untuk pemimpin, iaitu berkenaan dengan wawasan, dan daya mempengaruhi.

Berikut kami ingin membandingkan aksiom kepemimpinan Alhabshi dengan dua karya kontemporer terbaharu dan amat terkenal dan tentunya kontroversi di Malaysia, iaitu tentang kepemimpinan Islam di Malaysia yang dihasilkan oleh PAS dan UMNO. Ini berupa perluasan dan penambahbaikan bicara Shaharir (2008/2012). Mengikut risalah “Negara Islam” oleh PAS 2003, seseorang boleh mencungkil nilai kepemimpinan Islam lalu dengan mudahnya dapat menghasilkan 5 nilai berikut: (PPAS1) *Khilaafah*; (PPAS2) *Taqwa*; (PPAS3) *Ber-syura*; (PPAS4) *Al-‘Adalah dan al-Musaawaah* (Keadilan dan Kesamaan); dan (PPAS5) *Al-Hurriyyah* (Kebebasan).

UMNO (2004), menerusi 10 “Prinsip Islam Hadhari”-nya, juga memberikan peluang baharu seseorang untuk mencungkil sifat-sifat asasi kepemimpinan Islam daripadanya yang nampaknya berlainan lagi jika prinsip-prinsip itu dinisbahkan terus dengan seseorang pemimpin yang menghayatinya seperti berikut: (PUMNO1) Bertaqwa; (PUMNO2) Adil; (PUMNO3) Amanah; (PUMNO4) Berjiwa merdeka; (PUMNO5) Berilmu; (PUMNO6)

Berprinsipkan ekonomi kebahagiaan; \*(PUMNO7) Mempertahankan keutuhan budaya dan moral; dan \*(PUMNO8) Prihatin pertahanan dan perpaduan negara.

Senarai (PUMNO<sub>m</sub>),  $m=1, \dots, 8$  di atas berasaskan pada fakta *taqwa* mengimplikasikan iman (*Suraht al-Baqaraht*: 2-4); Adil adalah merdeka daripada Amanah; pembangunan ekonomi (Barat sekalipun) termasuklah mutu hidup, kedudukan wanita dan kaum minoriti, dan keprihatinan kepada alam sekitar; ilmu dan iman tidak terpisah; ilmu pengetahuan ialah sejenis ilmu sahaja, iaitu seperti sains (Barat) itu, sedangkan dalam Islam ada ‘ilm (ilmu, termasuk sains), *al-‘ilm* (ilmu sebenar yang mencapai tahap *haq al-yaqin*) dan *ma‘rifah* (ilmu mengenal tuhan). Aksiom (PUMNO6) diperoleh dengan meninggalkan “ekonomi pembangunan” yang terbukti banyak masalah sehingga “Islam Hadhari” terpaksa menegaskan perlunya keprihatinan kepada isu wanita, kaum minoriti dan alam sekitar; sedangkan “ekonomi kebahagiaan” merangkumi semua perkara itu seperti yang dibicarakan oleh Shaharir (2008b). Jika “budaya dan moral” yang disenaraikan itu bermaksud “budaya dan moral yang tidak bercanggah dengan Islam” maka \*(PUMNO7) itu pun tidak perlu disenaraikan kerana perkara ini menjadi teras dalam ilmu (mengikut perspektif Islam itu), walaupun. biasanya *UMNO* akan mempertahankan betapa perlunya \*(PUMNO7) itu. Aksiom \*(PUMNO8) itu pun tidak perlu kerana perkara itu menjadi matlamat sesebuah negara dan setiap pemimpin yang menghayati aksiom kepemimpinan (PUMNO<sub>m</sub>) yang lain itu mampu mencapai matlamat itu.

Persoalannya sekarang, sifat mana dalam (PAS<sub>m</sub>) dan (PUMNO<sub>n</sub>) itu yang diimplikasikan atau mengimplikasikan? Ini dibicarakan di dalam Shaharir (2008/2012) sehingga menghasilkan kesimpulan bahawa kedua-dua set aksiom itu menerbitkan set aksiom kepemimpinan Islam-Melayu yang baharu yang terdiri daripada tujuh perkara, iaitu PPASUM<sub>m</sub> = PPAS<sub>m</sub>,  $m = 1, 2, 3, 4, 5$ ; PPASUM<sub>6</sub> = PUMNO<sub>3</sub>; dan PPASUM<sub>7</sub> = PUMNO<sub>6</sub>. Persoalannya, “Adakah aksiom kepemimpinan ini mengatasi semua korpus ilmu kepemimpinan Islam dan Melayu-Islam sejak zaman Tamadun Islam hingga kini?” perlulah menjadi satu persoalan penyelidikan akan datang yang segera.

Sementara itu ada sebuah karya kepengurusan oleh Ary (2002/2008) yang cukup terkenal (sudah cetakan ke-48 pada 2008) dengan judulnya dapatlah dipendekkan kepada *ESQ* sahaja yang diwar-

warkannya sendiri seluruhnya berasaskan Islam (ihsan, rukun Iman dan Rukun Islam). Buku ini dijadikan teks kursus latihan kepimpinan dan kepengurusannya (dengan nama *ESQ Training*) yang cukup laris itu tetapi baru ini (sejak Ogos 2010) menjadi kontroversi pula di Malaysia yang sebahagiannya disentuh di sini. Antara lainnya di dalam buku Ary itu ada aksiom kepimpinan yang dianggapnya berasaskan Islam, iaitu berdaya pengaruh yang tinggi, sehingga memiliki 5 (daripada bilangan rukun Islam) ciri yang berikut (dirujuknya sebagai tingkat pemimpin): yang dicintai, yang dipercayai, pembimbing, berkeperibadian, dan abadi cirinya (berasaskan ciri-ciri Nabi dan Rasul yang berupa satu daripada rukun Iman Islam itu). Kelemahannya ialah tiadanya aksiom yang disenaraikannya itu yang diasaskan pada 25 orang Nabi besar itu dan sifat-sifat wajib mereka itu, iaitu *sidiq*, *amanah*, *tabligh* dan *fatdanah* itu, bagi mencapai tingkat kepimpinan yang unggul itu. Memanglah banyak kelemahan karya Ary itu yang sesungguhnya mewajarkan kontroversinya dan ini dibicarakan dengan tuntasnya di dalam Shaharir (2010/2012) dan di sini memadailah dipaparkan ringkasannya sahaja di bawah ini.

Buku Ary itu memang ada unsur pembinaan semula ilmu kepengurusan yang asli berasaskan prinsip Islam setelah sedikit kritikan (dan kurang memuaskan) dilakukan terhadap teori *EQ* dan *ES* Barat. Yang amat kurang memuaskan itu ialah kerana tiadanya bicara soal pokoknya, iaitu emosi dan rohani itu sendiri yang tentunya berbeza antara konsep emosi dan rohani Islam dengan yang bukan Islam yang sekali gus mampu mengkritik lagi teori *EQ* dan *ES* Barat itu. Tiadalah juga dibicarakan konsep kejayaan yang menjadi perkara besar di dalam buku ini, khususnya bicara perbezaan besarnya kejayaan Islam dengan yang bukan Islam. Ketiadaan dua perkara besar inilah yang mengundang bercelarnya dan tidak mantapnya buku ini. Di dalam pembinaan dan pengolahan ilmu berkenaan itu, buku ini amatlah banyak memaparkan idea dan prinsip yang agak asing lagi daripada Islam dan cuba menegakkan pula kebenarannya menerusi kaca mata Islam; atau pada ketika lainnya memaparkan idea daripada prinsip Islam tetapi disesuaikan dengan teori bukan Islam atau diperkukuhkannya dengan contoh amalan atau tokoh bukan Islam yang ditafsirkan menghayati idea Islam itu. Pendekatan ini, yang terkenal di dalam pengislaman ilmu sebagai penghayatan Bucaillisme atau “penumpangan sekaki”, amat tidak cocok dengan pengislaman ilmu yang diinginkan bahkan ditunjukkan tiada manfaatnya dan boleh pula

membawa umat kepada kelemahan jiwa dalam berkarya (sentiasa kalah kepada bukan Islam), dan terseret kepada mendukung liberalisme dan jamakisme (pluralisme) yang wajar menarik perhatian para ulama itu. Contoh perkara besar yang dibicarakan di dalam buku ini dan berada di dalam kategori ini ialah penampilan teori pengosongan minda dan kepercayaan kepada kebenaran yang dibawa oleh suara hati yang kononnya menjadi amalan para Nabi; dan ramainya tokoh Barat yang diidolakan kerana kononnya menghayati pelbagai nilai Islam, amalan Islam atau prinsip Islam yang ditonjolkan menerusi teori *ESQ* beliau itu; dan memaparkan dengan ramainya tokoh-tokoh Barat bukan Islam (setengahnya ateis atau tidak peduli agama) yang kononnya membawa kebenaran dan menjadi contoh peribadi berjaya. Beliau juga dengan jelasnya menyatakan satu daripada tujuan teorinya untuk mengukuhkan teori suara hati pakar motivasi dan kepengurusan Barat-Kristian Stephen Covey (1989/1994), yang disebut sebelum ini, menerusi satu daripada aspek teori *ESQ* beliau, iaitu amalan *zikr* (zikir) dan *sholaht* (solat). Di samping itu, banyaklah juga hal-hal yang boleh dianggap tidak kena atau melencong daripada sasaran keislaman. Contohnya, kononnya adanya teori Galileo dan Copernicus di dalam *al-Qur’aan*; mengandaikan hukum di dalam sains termasuk di dalam sains sosial adalah bersifat pasti, yang sudah lama diabaikan oleh Barat sekalipun; mengandaikan kebenaran teori planet dan atom yang sudah lama diabaikan Barat sekalipun; meninggalkan prinsip-prinsip utama di dalam rukun Islam dan rukun iman di dalam huraian teorinya yang kurang cermat; dan membuat tafsiran baru *iqra’* dan *surah al-Faatihah* yang berpotensi ke arah melakukan *bid’aht dholalaht*. Beliau juga jelas taasub kepada bilangan lima dan enam (bilangan rukun Islam dan rukun Iman) di dalam pengkategorian perkara di dalam teorinya sehingga menjadi punca tersasarnya dan menyasarnya teori beliau itu. Beliau juga mengulangi kononnya bukti mukjizat *al-Qur’aan* ialah menerusi teori ‘Abd Razzaq Nawfal (1987) tentang mukjizatnya bilangan kemunculan sesuatu kelas perkataan dalam *al-Qur’aan* dan teori Rashad Khalifa (1973) berkenaan dengan “kod 19” yang kontroversi itu. Di samping tiadanya penjelasan konsep *Ihsan* yang dipakai di dalam teorinya, beliau juga memperakukan “metode historis” bagi menyelesaikan keraguan yang tidak jelas dan masih meragukan walaupun jika ditafsirkan sebagai kaedah statistik sekalipun. Model hubungan manusia-Tuhan juga agak masih menghayati model lumrah tiga segi yang kami anggap kurang tepat.



Akhirnya, kami dapati 6 daripada fatwa Mufti Wilayah (Sinar Harian, Rabu 21 Julai 2010, *Harakah* 9-12 Ogos 2010, dan Warta Kerajaan 2010) berhubung dengan penglatihan *ESQ* yang berasaskan pada buku ini memang boleh dipertahankan tetapi selebihnya (4 lagi) itu agak meleset.

## KESIMPULAN

Tamadun (Melayu) Pascabima memang kaya dengan ilmu kepemimpinan. Namun karya-karya mereka itu tidak begitu kemas dan tidak juga pernah (sebelum ini) dibandingkan dengan karya-karya daripada sarjana besar Tamadun Islam dahulu. Begitulah juga dengan kajian oleh sarjana kini. Mereka tidak mengkaji karya-karya terdahulu dalam tamadun Melayu-Islam atau Tamadun Islam dahulu tetapi masih terpengaruh dengan teori kepemimpinan Barat. Tidak hairanlah hasilnya tidak melangkah maju berbanding dengan karya-karya terdahulu itu. Makalah ini dianggap yang pertama berbuat sebaliknya dan diharap mendapat sambutan selanjutnya daripada sarjana Muslim yang lain kelak.

## RUJUKAN

- ‘Abd Razzaq Nawfal. 1987. *Al-‘jaz al-‘Adady al-Qur’an al-Karim*. Dar al Kitab al-‘Arabi. Ringkasan kandungannya ada di Internet, “Keseimbangan jumlah kata dalam Al-Quran, <http://www.kaskus.co.id/showpost.php?p=600824718&postcount=6029> (2 September 2012).
- Afarees al-Hafiz. 2009. Lihat al-Hafiz.
- Aidit, G. 1997/98. The Sun Tzu management strategies from a Malaysian Malay Muslim perspective. *Intan management Journal* 3(1): 37-48.
- al-Baqillany/al-Baqilani A.B.M. abad ke-11 M/1987. *Tawhid al-Awa’il wa Talkhis al-Dala’il*. Birurt: Muassasah al-Kutub al-Thaqafiyah.
- al-Faraby A.N. 1998. *On the Perfect State*. Chicago: Great Books of Islamic World.
- al-Ghazaly. Lihat Bagley di bawah.
- al-Hafiz A. A.R. 2009. *Benarkah Iskandar Bukan Zulqarnain*. K.Lumpur: PTS Millenia.
- al-Jawhary/al-Jauhari B. 1603/1966. *Taj al-Salatin* (Jawi, di Perpustakaan UM & Perpustakaan Negara). Dirumikan 1966 oleh Khalid Hussian dgn judul “*Tajus Salatin*” terbitan DBP dan diulang cetak beberapa kali sehingga yang terbarunya 1992; Yumsari Yusuf 1979 dgn judul “*Tajussalatin*” terbitan Departmen Pendidikan & Kebudayaan, Jakarta.
- al-Juwayny al-I. al-H. A. al-M. Abad ke-11/1401H~1980-an. *al-Ghiayathi*. Snt. Ke-2. Mesir: Matba’ah al-Nahdah.
- al-Mawardy. 2000. *Hukum Tatanegara dan Kepimpinan dalam Takaran Islam*. Jakarta: Gema Insani. Lihat juga Wafaa Wahba di bawah.
- al-Mawardi ‘A.i.M. abad ke-9 M/1993. *Hukum-Hukum Pemerintahan dan Kekuasaan Agama*, terjemahan ‘Uthman bin Haji Khalid. Institut Pengajian Tradisional Islam, K.Lumpur 1993; ada terjemahan (Jawi) tanpa tarikh yang tersimpan di perpustakaan UM. Karya asalnya di dalam bahasa Arab, “*al-Ahkam al-Sultaniyah*” abad ke-9 M.
- al-Qurtdaby/al-Qurtabi A.A.M. abad ke-13M/1967. *al-Jami’li Ahkm al-Quran*. Snt.ke-3. Mesir: Dar al-Kutub.
- al-Ranyry/al-Raniri. 1638/2002. *Bustan al-Salatin* (Jawi, di Perpustakaan UM & Perpustakaan Negara). Bab 3 (berkenaan kepemimpinan dan pengurusan), baru diRumikan oleh Jelani bin Harun (Jelani b.H.) 2002 tetapi hanya berjaya diterbitkan dalam tahun 2008 sahaja (oleh DBP). Bab 1 dan 2 baru diRumikan oleh Jelani b.H. juga yang diterbitkan oleh DBP 2004. Beberapa bab lain sudah agak lama diRumikan dan diterbitkan oleh DBP 1966 (Bab 2, Fasal 13 oleh T.Iskandar), 1992 (Bab 2 sepenuhnya oleh Siti Hawa Haji Salleh); 2004 (Bab 1 & 2 oleh Jelani Harun). Buku asalnya ada 7 Bab yang ditransliterasi ke Rumi oleh Salmah (2006) dalam tesis Sarjananya tetapi belum diterbitkan. Terjemahan kpd Inggeris 1974 dilakukan terhadap bab 4 fasal 1 terbitan DBP.
- Al-Attas, S.M.N. 1972. *Islam dalam Sejarah dan Kebudayaan Melayu*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Al-Attas, S.M.N. 1995. *The Nature of Man and the Psychology of the Human*. K. Lumpur: ISTAC, UIA.
- Al-Attas, S.M.N. 2011. *Historical Facts and Fictions*. K. Lumpur: UTM.
- Al-Attas, S.M.N & Wan Mohd Nor b.W.D. 2007. *The ICLIF Leadership Competency Model (LCM): An Islamic Perspective*. K. Lumpur: International Center for Leadership in Finance (ICLIF).
- Al-Hafiz, A.A.R. 2009. *Benarkah Iskandar Bukan Zulqarnain*. K.Lumpur: PTS Pub. Millennia Sdn Bhd.
- Al-Mo’taz S.A.b.M. 1996/2003. *The Man. A Strange Creature with Diverse Qualities*. 2<sup>nd</sup> ed. N.York: Darussalam. Snt pertamanya 1996.
- Alhabshi, S.O. 1994. *Islamic values: its universal nature and applicability*” dalam Aidit Haji Ghazali & Syed Othman Alhabshi (Pyt), *Islamic Values and Management*, K.Lumpur: IKIM.
- Andek Masnah A.K. 1999/2001. Kepimpinan Wanita dalam Islam. Kedudukan dalam Syariah. Snt ke-2. Bangi: UKM. Snt. Pertamanya 1999.
- Ary, G.A. 2002/2008. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ Emotional Spiritual Quotient. The ESQ Way 165. 1 Ihsan, 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*. Cetakan ke-43 Augustus 2008, terbitan Arga Publishing, Jakarta Indonesia. Cetakan pertamanya 2002. Buku beliau yang hampir sama judulnya sebenarnya pertama kali terbit dalam tahun 2001 lagi.
- Bagley, F.R.C. 1964. *Ghazali’s Book of Council for King* (Nasihat al-Mulk). London: Oxford Univ. Press.
- Bohm, D. 1980/2009. *Wholeness and the Implicate Order*. London & N.York: Routledge. Terbitan pertamanya 1980.
- Boje, D., Gephart R.P. & Thatchenkery T.J. (Pyt.). 1995. *Postmodern Management and Organisation Theory*. Sage Pub.
- Bose, P. 2003. *Alexander The Great’s Art of Strategy*. N.York: Gotham Books.

- Budi F.H. 2003/2008. *Heidegger dan Mistik Keseharian. Suatu Pengantar Menuju Sein und Zeit*. Jakarta: KPG (Kepustakaan Populer Gramedia). Terbitan pertama 2003 dan snt. Keduanya 2008.
- Bukhari al-Jauhari/Bukhary al-Jawhary. Lihat al-Jauhari/al-Jawhary.
- Chew, F.P. 2010. Kepimpinan Tun Perak dan Zhuge Liang: Satu kajian bandingan sastera. *Prosiding Dwibahasa Persidangan Kebangsaan Bandingan Pengajian Melayu-Pengajian Cina*. 25 Sept. 2010. Institut Pengajian Cina UTAR-& Gabungan Persatuan Alumni Universiti Taiwan, Malaysia: 159-204.
- Cooper, R. & Burell, G. 1988. Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis. An Introduction. *Organization Studies* 9(1): 91-112.
- Covey, S. 1989/1994. *Tujuh Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif*. Jakarta: Binarupa Aksara. Terj. 1994 kpd karya asal dalam bahasa Inggeris 1989. Kemudian ada pula terj. ke dlm. bahasa Melayu Malaysia 1996 berjudul "*Tujuh Tabiat Orang yang Amat Berkesan Memulihkan Etika Akhlak*" terbitan P.Jaya: Prentice Hall.
- de Casparis, J. 1997. Sanskrit loan words in Indonesian/Malaysian language. Dlm internet: <http://crcl.th.net/indic/sktbyin.htm>, atau minta "malay-indonesian sanskrit roots". (Jun 2012).
- Edwardes, M. 1959. (Pyt.). *A life of the Buddha from a Burmese Manuscript*. The Folio Society.
- El Muhammady. 1993. Lihat Yusof Ali.
- Goleman, D. 1998. *Working with Emotional Intelligence*. N.York: Bantam Books.
- Hikayat Amir Hamzah*. Edisi kedua 2003. Cetakan pertamanya 1987. Kewujudannya pada zaman Kesultanan Melaka ada di sebut di dalam *Sejarah Melayu*. Hikayat ini dikaji oleh sarjana Barat Eropah sejak abad ke-19 dan Van Ronkel beroleh Ph.D di Leiden pada 1895 kerana kajiannya terhadap manuskrip ini.
- Hikayat Hang Tuah*. Abad ke-17M? (Jawi, di Perpustakaan UM dan dicetak di K.L & Singapura 1949, 1951, 1956, 1957, 1959, 1960) / 1924 (Rumi). Transliterasi ke Rumi yang pertama 1924 terbitan Balai Poestaka, Batavia/Jakarta dan diulang cetak sekurang-kurangnya 3 kali, umpamanya 1956, cet. ke-3. Trinsliterasi ke Rumi yang lainnya oleh Shellabear dan diterbitkan oleh Pustaka Antara, Singapura 1950-an, umpamanya cet. ke-3-nya 1963; Datuk Pamuntjak Nan Sati terbitan Jambatan dan Gunung Agung, Jakarta 1960; Kasim Ahmad 1964 terbitan DBP 1964, 1966, 1975 (cet. Ke-5), dan 1991 berpengenalan baru serta yang terbarunya 1997; Lembaga Pembinaan Kesatuan Bangsa, Djakarta 1965; Abu Hassan Sham 1975 terbitan Utusan Melayu; Bot Genoot Schap 1978 terbitan Dept. Pend. & Kebudayaan, Jakarta; Abu Hassan Sham terbitan UM 1975 dan Sarjana Interprise, K.Lumpur 1980; Rubaidin Siwar terbitan Longman, Malaysia 1980; dan terbarunya terbitan DBP dgn judul "*Karya Agung Hikayat Hang Tuah*" 2005. Terjemahan kepada bahasa Inggeris 1956.
- Hikayat Iskandar Zu'l Karnain*. Abad ke-17M (Jawi, di Perpustakaan Negara)/1967(Rumi) transliterasi Khalid Hassan terbitan DBP dan cet. keduanya 1986; Judul yg sama transkripsian Siti Chamamah Soeratno diterbitkan oleh Balai Pustaka, Jakarta; dan terbarunya terbitan Perpustakaan Nasional Indonesia 2002.
- Hikayat Raja Pasai*. 1999. K.Lumpur: Yayasan Penataran Ilmu.
- Hikayat Muhammad Hanafiyyah*. DBP 1988. Terjemahan kajian Brakel L.F. terbitan Leiden 1975 yang mengandungi teks hikayat tersebut yang siap diRumikan (pertama kali?) oleh Braken pada tahun 1974, dan beberapa orang sarjana Barat Eropah lain telah mengkajinya sejak tahun 1940-an lagi. Kewujudan hikayat ini dinyatakan di dalam *Sejarah Melayu*.
- Hyles, R. 1986. What do managers do? A critical review of the evidence. *Jurn. of Management Studies* 23(1): 88-115.
- Ibn Khaldun. (abad ke-14)/1983. *Muqaddimah*. (terj. ke dalam bahasa Melayu Malaysia 1983 oleh Ismail Yakub terbitan Pustaka Nasional Singapura). Terjemahan Inggeris yang pertama ialah oleh Rosenthal (1958/1981).
- Idris Z. 1986. *Teori Kenegaraan al-Farabi*. UKM.
- Internet 2. *Existentialisme and Martin Heidegger*: di <http://www.tameri.com/csw/exist/heideg.asp>. (Jun 2010).
- Internet 3: minta pada google, "tome pires on malacca". (Julai 2010).
- Internet 4: sumpahan raja pertama Melayu di Palembang, Sang Utama Sri Tri Buana dengan Demang Lebar Daun. (Julai 2010).
- Internet 5. Mohamad Yusof, Profesor Sejarah UM tentang kepemimpinan kesultanan Melaka. <http://khleo.tripod.com/admin.html> (Julai 2010).
- Internet 6. Penemuan Baru. Melaka Diasaskan Tahun 1262 dan Bukan 1400. <http://resam-melayu.com/2010/06/penemuan-baru-melaka-diasaskan-tahun-1262-dan-bukan-1400.html>. 28 Sept. 2010.
- Jelani b.H. 2001. Kitab Kumpulan Ringkas Berbetulan Lekas: Karya ketatanegaraan Melayu terakhir. *Sari* 19: 133-158. Muncul juga di Internet, dgn meminta pada google "kitab kumpulan ringkas berbetulan lekas".
- Jelani b.H. 2008. Lihat al-Ranyry.
- Kelly, J. & Kelly, L. 1998. *An Existential-Systems Approach to Managing Organizations*. Wesport, Conn: Quorum Books.
- Khoo, K.H. 1990. *War at Work: Applying Sun Tzu's Art of War in Today's Business World*. P.Jaya: Pelanduk Pub.
- Kirkeby, O.F. 2000. *Management Philosophy. A Radical-Normative Perspective*. New York: Springer Verlag.
- Kurke, L.B. 2004. *Wisdom of Alexander The Great: Enduring Leadership Lessons from The Man Who Created an Empire*. N.York: American Management Assoc.
- Machiavelli, N. 1532/1959. *Kepala Negara*. Djakarta: Lembaga KRISM 1959. terjemahan 1959 kpd buku asalnya dalam bahasa Italia, "*Il Principe*" 1513. Terjemahan lainnya terbitan DBP 1989 dgn judul "*Penguasa: Surat Seorang Negarawan kepada Pemimpin Republik*"; terbitan Gramedia, Jakarta 1991 dgn judul, "*Sang Penguasa: Surat Seorang Negarawan kepada Pemimpin Republik*"; dan Gramedia lagi 2004 dgn judul "*Politik Kekuasaan*". Terjemahan ke bahasa Inggeris pertama kali dilakukan pada 1680 dgn judul, "*The Prince*" dan diikuti puluhan terjemahan baru selepas itu hingga tahun 2000-an ini pun ada terjemahannya yang dapat disaksi dalam internet.
- Mahmud Rabi' M. 1967. *The Political Theory of Ibnu Khaldun*. Leiden: E.J. Brill.
- Maruwiah A. 2006. *Penjajahan Portugis dan Sepanyol ke atas Asia Tenggara: Satu Pengamatam Semula*. Shah Alam: Karisma Publications.
- Maslow, A. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review* 50(4): 370-396.

- Muhammad Alexander. 2010. *Alexander Adalah Zulkarnain*. K.Lumpur: PTS Pub.
- Muhammad Khair R.Y. 2000. *Iskandar Zulkarnain: Panglima Perang, Penakluk dan Pemerintah yang Soleh. Kajian Terperinci menurut al-Quran, Sunnah dan Sejarah*. K.Lumpur: Jasmin Enterprise. Terjemahan karya asalnya dalam bahasa Arab.
- Mulyadi N. (t.t.). Melacak kitab Bustan as-Salatin. <http://www.docstoc.com/docs/80964317/JEJAK-BUSTANUS-SALATIN-NURUDDIN-AR-RANIRI> (20 Ogos 2012).
- Nasr, S.H. 1987/1998. *Traditional Islam in the Modern World*. Imprint. K.Lumpur: Foundation for Traditional Studies. Cetakan pertamanya terbitan Mathuen 1987.
- Nur al-Din al-Raniri. Lihat al-Ranyry/al-Raniri.
- Nuruddin al-Raniri. Lihat al-Ranyry/al-Raniri.
- Ong, H.T. 2004. *Hang Tuah's Strategy Mind*. Selangor: GUI Management Centre.
- Panuti H.M.S. 1996. *Adat Raja-Raja Melayu*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia. Tesis Ph.D ANU, Australia 1979. Bab V tesis inilah ada transliterasi manuskrip tulisan *Adat Raja-raja Melayu* oleh Kapitan Sulaiman bertariikh 1193 H (bersamaan 1779 M) atas permintaan Gebenur Melaka (di bawah Belanda) de Bruyn. Manuskrip ini ada Muzium Raffles, Singapura, di univ. of London, Leiden Univ., Muzium Pusat di Jakarta dan di Bibliotheque Nationale di Paris.
- PAS. 2003. *Negara Islam*. PAS Pusat, Jalan Melawati, K.Lumpur.
- Pires, T. 1512-1515/1996. *The Summa Oriental of Tome Peres*. Vol. 1 & 2. N.Delhi: Asian Education Services. Terj. ke Inggeris yang pertama (drp tulisan asalnya 1512-1515 dlm bahasa Portugis/Feringi) ialah 1944 yg diterbitkan oleh The Hakluyt Soc., London.
- Plutarch. 75M/2004. *Life of Alexander The Great*. N.York: Modern Library. Terj. Karya asal dalam bahasa Yunani 75M.
- Prapanca. 1365. *Nagarakritigama*. Ditemui di Lombok 1894. Pertama kali dikaji oleh Brandes J.L.A. 1902. Terjemahan kepada Melayu Indonesia pertama dilakukan oleh Slamet Muljana 1958 dengan judul *Negarakretagama* dan diperbaikinya dan diulangcetak beberapa kali, terbaharunya 2006 terbitan Bhartara, Jakarta. Kini banyak terjemahannya muncul di Internet. Versi Bali baharu dijumpai dan ditransliterasi dan diterjemah kepada bahasa Melayu Indonesia oleh Ketut I.R. berjudul *Kekawin Desa Warnanan Uthawi Naggara Krtagama. Masa Keemasan Majapahit* terbitan Kompas Jakarta 2009. Kajian komprehensif dlm bahasa Inggeris ialah oleh Pigeaud T.G.Th 1960-63, *Java in the 14th century : a study in cultural history - the Nagara-Kertagama by Rakawi, Prapanca of Majapahit, 1365 A.D*, terbitan Nijhoff, The Hague. Rujukan kami ialah di Internet [http://sastrajawa\\_arwan.blogspot.com/](http://sastrajawa_arwan.blogspot.com/), atau minta saja "pustaka asta dasa paratameng prabu" (20 Nov. 2010).
- Qamaruddin K. 1983. *Almawardi's Theory of the State*. Lahore: Islamic Book Foundation.
- Rashad Khalifa. 1973. *Miracle of the Quran: Significance of the Mysterious Alphabets*. St. Louis, Missouri: Islamic Productions.
- Reed, M. 1989. *Sociology of Management*. N.York: Harvester Wheatsheaf.
- Rosenthal, F. (Terj.). 1958/1981. *Muqaddimah. An Introduction to History*. Princeton Univ. Press. Snt pertama 1958 terbitan Pantheon Books, N.York.
- Rosenthal, F. 1967. Lihat Ibn Khaldun
- Rosenthal, F. 1970/1992. *Keagungan Ilmu*. Kuala Lumpur: DBP. Terjemahan 1992 kpd buku asalnya dalam bahasa Inggeris terbitan 1970.
- Salalaht al-Salatdin/Salatatussalatin/Sulalat al-Salatin/Sulalatus Salatin/Sejarah Melayu* 1612 (Tun Sri Lanang, Jawi)/1948 (Rumi, transliterasi Shellabear 1896). Singapura: Malaya Pub. House. Diulang cetak beberapa kali seperti cet. ke-4-nya 1950, dan terakhirnya 1961, dan kemudiannya diterbitkan pula oleh Fajar Bakti, P.Jaya 1970-an (cetakan ke-2-nya 1975) serta diulang cetak lagi mungkin lebih drp belasan kali kerana cet. ke-17-nya 1987. Transliterasi lainnya oleh Datuk Madjoindo Aman 1952 terbitan Jambatan dan Gunung Agung, Djakarta yg diulang cetak 1959; Situmorang, T.D, Teeuw, A. & Amal Hamzah 1958 terbitan Djambatan, Jakarta; Zainal 'Abidin Wahid 1966 terbitan Quezon City, Philippina; Abdul Samad Ahmad 1979 terbitan DBP; Putri Minerva Mutiara 1993 terbitan Departmen Pendidikan & Kebudayaan, Jakarta; Muhammad Haji Salleh 1997 terbitan Yayasan Karyawan & DBP; Muhamad Yusoff Hashim 1998 terbitan Inst. Kajian Sejarah dan Patriotik Malaysia, Melaka; Cheah, B.K. 1998 terbitan MBRAS. Terjemahan kpd Inggeris 1960-an, snt. baru terbitan OUP 1967.
- Salaman G. 1981. *Class and the Corporation*. London: Fontana
- Sejarah Melayu*. Lihat *Salalaht al-Salatdin*.
- Shaharir b.M.Z. 1998. Makna Ilmu dan Ilmuwan dalam budaya Melayu di Pascabima. *Kesturi*. 8(1): 65-106.
- Shaharir b.M.Z.. 2003. Management Philosophy. A Radical-Normative Perspective (ulasan buku). *Jurnal Pendidikan Islam*. ABIM 10(3): 69-79.
- Shaharir b.M.Z. 2005/2009. Teori Kepemimpinan Melayu-Campa. *Kesturi* 2009, 19 (1&2): 117-131. Asalnya makalah yang dibentang di Simposium Antarabangsa Kajian Campa II di UKM 2005.
- Shaharir b.M.Z. 2006a. Hikayat Raja Pasai. Sebuah Sorotan tarikh karyanya dan kandungan ilmunya. *Mimeograf*. Terbit dalam jurnal *Filologi Melayu* (terbitan PNM) 2010, 17: 1-37.
- Shaharir b.M.Z. 2006b. Hikayat Raja Pasai. Satu Ulasan Buku. *Jawhar* 1(1): 1-17.
- Shaharir b.M.Z. 2008/2012. *Pembinaan Semula Teori Kepemimpinan dan Kepengurusan Rumpun Melayu*. Snt kedua 2010, cetakan kedua 2012. Terengganu: UMT.
- Shaharir b.M.Z. 2008. Ekonomi Pembangunan Lwn Ekonomi Kebahagiaan. *Jawhar: Jurnal Kajian Ketamadunan Jun/Julai* 2008, 5(1):1-45.
- Shaharir b.M.Z. 2010. Keunggulan Kepimpinan Tok Guru Nik Aziz mengikut pandangan sarjana kepimpinan besar sepanjang zaman. *Qiadah* (Majalah Perbadanan Menteri Besar Kelantan). Jamadil Akhir 1431 H/Jun 2010: 13-20.
- Shaharir b.M.Z. 2010/2012. Ulasan Buku Ary Ginanjar Augustian: ESQ 2008. *Blog Komshaha*. Sept. Akan terbit dlm jurnal *Peradaban* (UM) keluaran 2012.
- Stevenson, L.F. 1974/1988. *Tujuh Teori tentang Sifat Manusia*. P.Jaya: Pustaka Cipta. Terj. 1988 kpd karya asal dalam bahasa Ingeris 1974.
- Sun Tzu. 500SM/1986. *Seni Ketenteraan Sun-Zi*. Yayasan Penerbitan Sastera, Persekutuan Persatuan-Persatuan

- Hokien Malaysia. Terj. karya asal dalam bahasa China yang dianggarkan bertarikh 500SM. Terjemahan lainnya, terbitan DBP 1993 dgn judul "Seni Peperangan" oleh Sunzi. Dalam bahasa Inggeris diterjemah sebagai "*The Art of War*" pertama kalinya dalam 1905 atas nama Sonshi dan diterbitkan di Jepun (maklumat drpd internet).
- Tarjan, H. (Phyt.). 1964. *Kitab Adat Raja-Raja Melayu*. Tiada catatan penerbitnya.
- Tee, B.C. 2010. Benarkah 'Melayu' itu suatu bangsa Toisme? *Prosiding Dwibahasa Persidangan Kebangsaan Bandingan Pengajian Melayu - Pengajian Cina*. UTAR dan Gabungan Persatuan Alumni Universiti Taiwan, Malaysia. pp: 345-359.
- Tun Sri Lanang. 1612. Lihat *Salalaht al-Salatdin*.
- UMNO. 2004. Internet. Minta "Islam Hadhari".
- Wafaa, W. 2000. *Ordinance of Government. Al-Ahkam as-Sultaniyyah*. Reading: Garnet Pub.
- Walzer, R. 1985. *Al-Farabi on the Perfect State: Abu Nasr al-Farabi's Mabadi' Ara Ahl al-Madina al-Fadila*. Oxford: Clarendon Press.
- Warta Kerajaan. 2010. Warta Kerajaan Seri Paduka Baginda Jil 54 No. 12, 17 hb Jun 2010 Tambahan No. 46 Perundangan (B). Fatwa Berkenaan Dengan Kursus ESQ Leadership Training dan Fahaman Yang Seumpama dengannya. Dapat diperoleh di lama Mufti Wilayah Persekutuan.
- Winstedt, R.O. 1972. *An Unabridged English-Malay Dictionary*. 4<sup>th</sup> & enlarged ed. K.Lumpur: Marican & Sons.
- Yusuf Ali M.A. 1934/1993. *Al-Qur'an 'L-Karim. Terjemahan dan Huraian Maksud*. Terj. kepada karya asalnya dalam bahasa Inggeris 1934, *The Holy Qur-an. Text, Translation and Commentary* oleh 'Uthman El Muhammady A.S.M . DBP 1993. Versi asal Inggeris itu ada suntingan ke-3-nya 1938. Ada beberapa suntingan baru lagi yang kami jumpai seperti terbitan Amana Publication, USA 1989 (dianggapnya suntingan pertama) dengan judulnya, *The Meaning of The Holy Qur'an*. New Edition with Revised Translation, Commentary and Newly Compiled Comprehensive Index; dan terbitan IFTA (tanpa tahun) dengan judul *The Holy Qur'an - English Translation of the Meanings and Commentary* . Revised and Edited by The Presidency of Islamic Researches, IFTA, Call and Guidance King Fahd Holy Qur'an Printing Complex.
- Zainal Abidin, A. 1964. *Negara Utama*. Djambatan.
- Zohar, D. & Marshall, I. 2001. *SQ: Spiritual Intelligence. The Ultimate Intelligence*. N.York: Bloomsbury.